

### Führung und Kunst

Götz, Klaus (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Götz, K. (Hrsg.). (2006). *Führung und Kunst* (Managementkonzepte, 33). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-322140>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## ***Klaus Götz (Hg.): Führung und Kunst***

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 33

ISBN 3-86618-079-9 / ISBN 978-3-86618-079-6,

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006, 233 S., € 27.80

Die Reihe **Managementkonzepte** versucht den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft sowie zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Es geht um die Publikation theoriegeleiteter und praxisrelevanter Konzepte aus den Bereichen „Lernen“, „Bildung“ und „Entwicklung“ (Organisations-, Management- und Personalentwicklung).

Kaum etwas erscheint widersprüchlicher als Führung und Kunst – hier die scheinbare rationale Führungskraft, die ihre Mitarbeiter zur Erreichung des größtmöglichen Profit treibt, dort der freischaffende Künstler, der sich von nichts und niemandem etwas vorschreiben lässt. Die Beiträge in diesem Buch zeigen jedoch, dass Führung und Kunst sehr wohl viele gemeinsame Schnittstellen haben. Der Zusammenhang dieser Begriffe wird aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet: zu Wort kommen Künstler und Führungsexperten, Wissenschaftler und Unternehmensberater.

- Alfred Bast (Freischaffender Künstler)
- Dagmar Abfalter / Hans H. Hinterhuber (Universität Innsbruck)
- Sabine Boerner (Universität Konstanz)
- Lydia Düsterbeck (kbp-Organisationsberatung, Hamburg)
- Klaus Götz (Universität Koblenz-Landau)
- Diethard Herles (Universität Koblenz-Landau)
- Heinrich Kessler (Organisationsberater, Appenweier)
- Stefan Jepsen (DaimlerChrysler Financial Services AG, Berlin)
- Max Kobbert (Kunstakademie Münster)
- Peter Krause (Rudolf-Arnheim-Institut für Kunst, Musik und Kulturökonomie)
- Maike Luhmann (Universität Koblenz-Landau)
- Jörg Reckhenrich (freier Künstler und Organisationsentwickler, Münster)
- Vera Rentsch (Schweizerische Multiple Sklerose Gesellschaft)
- Peter Schettgen (Universität Augsburg)
- Michael Stuhlmiller (Schule für Clowns, Mainz)

**Klaus Götz**, Jg. 1957, Univ.-Prof., Dr. phil., Dipl.-Päd. Univ., Studium der Pädagogik, Psychologie und Philosophie in Eichstätt, Wolverhampton, Wien und Regensburg. Von 1982 bis 2002 hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). Seit 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Weiterbildungsforschung und -management und Leiter des Zentrums für Human Resource Management an der Universität Koblenz-Landau. Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Zürich, Innsbruck, Graz und Murmansk. Honorarprofessor an der Universität Bremen.

Managementkonzepte

Band 33

Herausgegeben von Klaus Götz

Klaus Götz (Hg.)

# Führung und Kunst



Herausgeber: Prof. Dr. Klaus Götz  
Universität Koblenz-Landau  
(Zentrum für Human Resource Management)  
Universität Klagenfurt  
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)  
Universität Bremen  
(Institut für Erwachsenen-Bildungsforschung)

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-866 18-079-9  
ISBN: 978-3-866 18-079-6  
1. Auflage: 2006

Managementkonzepte: 1436-2988

*Liebe Leserinnen und Leser!*  
*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2006 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D - 86415 Mering

Internet: [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort

In dem vorliegenden Band wird versucht, die Themenkreise „Führung“ und „Kunst“ aus unterschiedlichen Blickrichtungen zu beleuchten und dabei in ihren Interaktionen zu betrachten. Es lag deshalb nahe, die Aspekte „Führung in der Kunst“ und die „Kunst in der Führung“ in den Fokus der Betrachtung zu stellen.

Die Hinführung zum Thema wird in fünf Beiträgen geleistet. Ich suche Helden in Führung und Kunst und gebe dabei einen Einblick in die Geschichte der Führung und einige zentrale Themen: Bildung, Unsicherheit, Scheitern, Bewusstsein und Innovation. Peter Schettgen gibt eine Einführung in das Thema Führung und Kunst am Beispiel des Konfliktmanagements mit Aikido. Schettgen fragt, warum Führung als Kunst verstanden werden kann. Führung sei demnach die Kunst des Balanceakts zwischen der Herstellung von Konsens einerseits und der Ermöglichung von Konflikten andererseits. Wie er weiter darstellt, wird Führung – zumindest in westlichen Ländern – als Kampf gesehen. Er schließt daraus, dass Führung eine Kampfkunst sei, und schildert zum Abschluss eine praktische Umsetzung dieses Konzepts.

Peter Krause thematisiert die Verbindung von Führung und Kunst bei den Meistersingern von Nürnberg und in einem Ausbildungskonzept der Zukunft. In einem zweiten Beitrag wird eine schon seit Jahrhunderten praktizierte, aber nicht unmittelbar als solche erkennliche künstlerische Intervention in der Führung beschrieben. Diese Funktion übernimmt der Clown, wie ihn Michael Stuhlmiller in seinem Artikel beschreibt. Vera Rentsch geht auf die Frage ein: „Was ist gute und schlechte Führung?“ Sie kommt zu dem Schluss, dass es dabei ähnlich verhält wie bei der Unterscheidung von „Kunst und Kitsch“.

Im Mittelpunkt des zweiten Teils steht die „Führung in der Kunst“. Sabine Boerner schreibt zur Kunst der Führung im Orchester und stellt empirische Befunde zum Führungsstil und Kooperation dar. Dagmar Abfalter und Hans H. Hinterhuber beschreiben die Aufgaben eines Dirigenten und zeigen, was Führungskräfte von Dirigenten lernen können. Maike Luhmann hat in einer empirischen Studie die Beziehungen zwischen dem Dirigenten und den Musikern untersucht und leitet aus den Ergebnissen praktische Implikationen ab. Max J. Kobbert schildert Führung und Kunst aus der Perspektive einer Kunstakademie und er stellt sich dabei die Frage: Wie vermittelt man Kunst an Studierende und an Laien?

Der dritte Teil „Kunst in der Führung“ widmet sich der Frage, ob Kunst als Interventionsform in der Führung eingesetzt werden kann. Lydia Düsterbeck macht den Vorhang auf und gibt die Bühne frei für das Theaterspielen als

Fallbeispiele zur künstlerischen Intervention, in denen die Führungskräfte selbst aktiv werden. Heinrich Kessler macht das Führungsgeschehen selbst zum Objekt der Kunst. Während eines Seminars werden zu den behandelten Problemen von einem anwesenden Künstler Skizzen angefertigt und im Anschluss gemeinsam interpretiert: Dieser Akt wird Dynemographie genannt. In einem weiteren Beitrag von Jörg Reckhenrich wird gefragt, ob Führung ein originäres Thema der Kunst sei. Im Zusammenhang von Wirtschaft und Kunst wird diese Frage immer wieder intensiv diskutiert. Was können beide Bereiche voneinander lernen und wie können sie gegenseitig profitieren? In dem Projekt Stills werden Führungskräfte in Portraits dargestellt, um so die wertorientierte Führung zu symbolisieren. Diethard Herles schließlich geht von der These aus, dass mit der Kunst und der Kunstgeschichte immer eine bestimmte Art zu Denken einhergeht, von der Führungskräfte profitieren können.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Maike Luhmann. Sie war in der Zeit ihrer Mitarbeit im Zentrum für Human Resource Management u. a. mit der Steuerung und Koordination des Bandes beauftragt. Diese Aufgabe hat Frau Luhmann mit besonderer Sorgfalt und Engagement übernommen.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern dieses Buches eine gewinnbringende und anregende Lektüre.

Schwäbisch Gmünd, im Sommer 2006

*Klaus Götz*

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
 <i>Hinführung zu Führung und Kunst</i>	 9
 <i>Klaus Götz (Universität Koblenz-Landau)</i> Wir suchen Helden! – Führung ohne Kunst und Helden?	 11
 <i>Peter Schettgen (Universität Augsburg)</i> Führung als Kampfkunst	 25
 <i>Peter Krause (Rudolf-Arnheim-Institut für Kunst, Musik und Kulturökonomie)</i> „Verachtet mir die Meister nicht, und ehrt mir ihre Kunst!“ Führung als kreative Kunst zwischen Tradition und Vision	 59
 <i>Michael Stuhlmiller (Schule für Clowns, Mainz)</i> Die gesellschaftliche Funktion des Clowns	 73
 <i>Vera Rentsch (Schweizerische Multiple Sklerose Gesellschaft)</i> Führung zwischen Kunst und Kitsch	 91
 <i>Führung in der Kunst</i>	 99
 <i>Sabine Boerner (Universität Konstanz)</i> Autorität, Charisma und Teamgeist – Zur Kunst der Führung im Orchester	 101

<i>Dagmar Abfalter und Hans H. Hinterhuber (Universität Innsbruck)</i> Was Führungskräfte von Orchesterdirigenten lernen können	111
<i>Maike Luhmann (Universität Koblenz-Landau)</i> Sozialer Austausch im Symphonieorchester	127
<i>Max J. Kobbert (Kunstakademie Münster)</i> Hilfe zu künstlerischem Wahrnehmen und Handeln aus der Sicht einer Kunstakademie	141
<b><i>Kunst in der Führung</i></b>	153
<i>Lydia Düsterbeck (kbp-Organisationsberatung, Hamburg)</i> Vorhang auf! Bühne frei! Das Zusammenspiel von Beratung, Führung und Theater	155
<i>Stefan Jepsen (DaimlerChrysler Financial Services AG, Berlin) und Jörg Reckhenrich (freier Künstler und Organisationsentwickler)</i> Kreativität als Kapital – Künstlerische Interventionen in der Organisationsentwicklung	175
<i>Heinrich Keßler (freier Berater, Appenweier)</i> Dynemographie	189
<i>Jörg Reckhenrich (freier Künstler und Organisationsentwickler)</i> Was können die Bilder? „Stills“, ein Kunstprojekt über wertorientierte Führung	201
<i>Diethard Herles (Universität Koblenz-Landau)</i> Die Kunst als Schule für Führungspersönlichkeiten – Fünf Anmerkungen zum Bildungswert der Bildenden Kunst	215
Autorinnen und Autoren	231

# 1

## *Hinführung zu Führung und Kunst*



*Klaus Götz*

# Wir suchen Helden!

## Führung ohne Kunst und Helden?

### Zusammenfassung

Führung umfasst die zielgerichtete Entwicklung von Systemen, Strukturen, Prozessen und Personen. Vordergründig geht es um die Erreichung von Zielen, hintergründig spielen Visionen/Missionen, Macht, Mikropolitik, Emotionen und gesellschaftlich-sozial-kulturelle Faktoren eine wichtige Rolle. Idealtypisch könnte Führung dann erfolgreich sein, wenn Führung nicht mehr notwendig ist.

*Neue Bilder schaffen heißt nicht neue Illusionen zu provozieren oder wie auch immer geartete Selbstdarstellung zu betreiben, sondern: den Erkenntnisprozess in Gang zu halten. Dort aber, wo Allzusicheres entstanden ist, braucht es wieder das Chaos, das Irrationale, das Mythische – die Kunst. Wenn laue Träume aus Zuckerwatte und säuselnde Visionen der hungernden Seele zugemutet werden, bedarf es wieder kühler Nüchternheit und radikaler Reduktion. (Alfred Bast)*

Wir suchen Helden der Zerstörung!

### 1 Einführung

Helden sind im Management wieder gefragt! In der Menschheitsgeschichte sind hier einige Vor-Bilder zu finden. Die Philosophie, die Theologie und auch die Kunst versuchen die Erfahrungen und Erkenntnisse der Menschen auch aus sehr frühen Epochen zu sichten und für die Beurteilung der Gegenwart und die Gestaltung der Zukunft mit einzubeziehen. Es scheint dabei ein wenig zielführender Versuch zu sein, aus einer reinen Querschnittsanalyse von Führungsmodellen in unterschiedlichen Firmen den goldenen Mittelweg oder gar ein Patentrezept für Führung zu finden.



## 2 Kunstgeschichte = Führungsgeschichte

Wir erkennen in der Geschichte der Führung (siehe Abbildung 1), dass ein komplexes Zusammenwirken sehr unterschiedlicher Faktoren Lernen und Entwicklung möglich gemacht haben. Was war innovativ in Kunst und Führung? Ist wahre Veränderung nur über Katastrophen erfolgt (Heintel & Götz, 1999; Schreyögg, 2004a,b)? Wer waren die Helden?

Epoche	Kultur	Charakteristika von Führung
35 000 – 3 000 v. Chr.	Steinzeit 	Innovation: Werkzeuggebrauch, Organisationsform in Gruppen, Wirtschaftsprinzip: Nomadentum, Vision: Kulte/Musik/Malerei
3 000 v. Chr. – 300 v. Chr.	Ägypten 	Städte und Stadtstaaten entstehen, Entwicklung der Schrift (indirekte Kommunikation), Herrscher (Hierarchie), Pyramiden/Tempel (PM)
800 v. Chr. – 146 v. Chr.	Griechenland 	Internationalisierung von Wirtschaft/Kultur, einheitl. Wirtschaftsraum entsteht, Geld (um 700), Aristokratie vs. Kaufleute, Demokratie
500 v. Chr. – 500 n. Chr.	Rom 	Infrastruktur (Straßen), Kommunikation (Postwesen), Sozialstaat (Pensionen) und Rechtssystem (römisches Recht), ...
500 n. Chr. – 1 500 n. Chr.	Mittelalter 	Mobilität (Reitervolk der Hunnen) vs. Statik (Chin. Mauer), erste transnat. Kriege (Kreuzzüge), Adelige/Klerus vs. Bauern
1492 n. Chr. – 1914 n. Chr.	Neuzeit 	Buchdruck (Wissensmanagement), internat. Handel (Fugger, Vasco da Gama ...), Stadt.-Bevölk.entwicklung, Dampfmaschine (1782)
1914 n. Chr. – heute	Neuere Zeit 	Globalisierung/Internationalisierung, Technik vs. Kultur, Grenzen des Wachstums, Management und/oder Leadership, Innovation

Abb. 1: Eine kurze Geschichte der Führung

Die frühen Formen des Totenkults (ab etwa 70 000 v. Chr.) die Musik und die Malerei (ab etwa 35 000 v. Chr.; vgl. Müller-Beck & Albrecht, 1987) sind im Zusammenhang mit der Transzendenz, der Verobjektivierung des Inneren in Äußeres zu sehen. Ein wesentlicher Schritt bei der „Entdeckung der Organisation“ war die Entwicklung der Schrift (um 3 200 v. Chr.), die mit der Bildung der ersten Städte und Stadtstaaten einhergeht (siehe Abbildung 2).

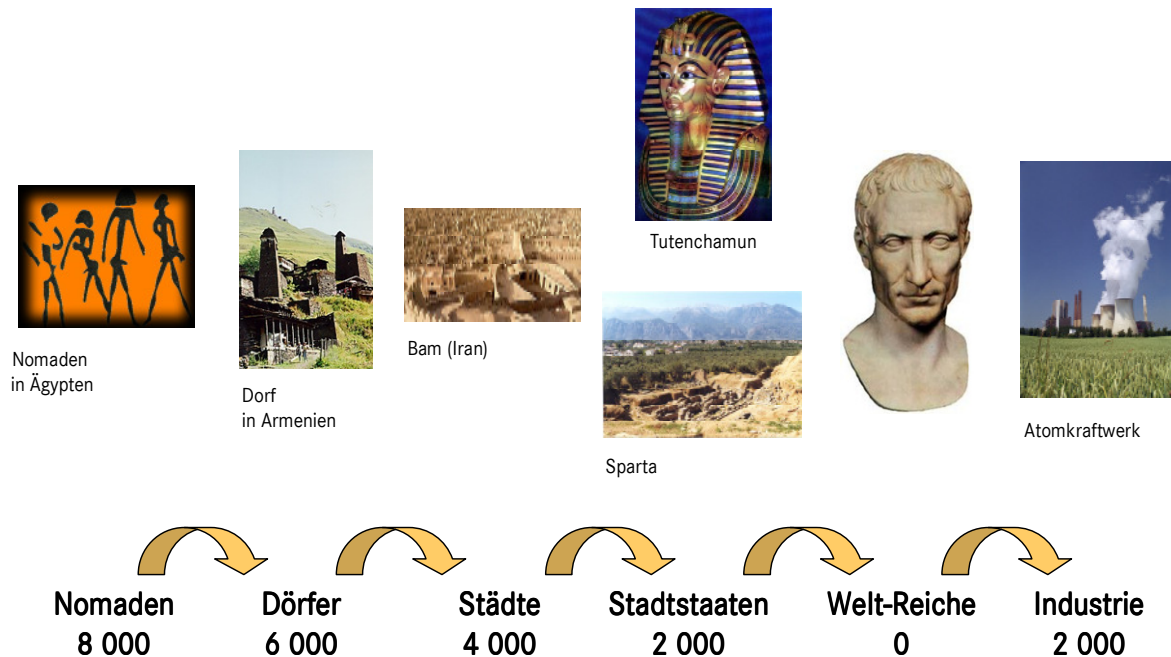


Abb.2: Die Entstehung der Organisation und der Führung

Die Entstehung der Schrift kann parallel mit der Entdeckung der Organisation und der Hierarchie gesehen werden - es entstehen die ersten Städte, Stadtstaaten und die ersten Großreiche. Parallel dazu und in Vermischung mit der göttlichen Macht entstand die irdische Hierarchie (sog. Gott-Könige). Die Sumerischen Stadtstaaten wurden von einem Ensi geführt, der sich als Stellvertreter des Stadtgottes verstand und mit Privatbesitz ausgestattet war. Einen Privatbesitz für die Untertanen gab es nicht.

Sprachliche oder nicht-sprachliche Symbole bilden als Gesamtkunstwerk die Realität ab. Sie stellen nicht die Realität selbst dar, sondern ein "Ab-Bild" der Realität. Bildung wird durch Bilder („Bilderschrift“) organisiert, wenn wir dabei die Organisation als einen Zusammenschluss von Menschen zur Erfüllung von individuellen und organisatorischen Zwecken (z. B. Bau von Tempeln und Pyramiden → Beginn von Projektmanagement) begreifen. Die Art der Kommunikation ist dabei durch Indirektheit gekennzeichnet (vgl. Schwarz, 1985; Heintzel, 1995). Menschen kommunizieren nicht mehr unmittelbar, sondern mittelbar, u. a. über die Medien Ton und Papyrus.

Worte bringen ebenso Sinnvolles wie Sinnloses des Daseins zur Sprache. An der Grenze des Verstands wo man Wachtürme aufstellt, darf niemand den Gedankenraum der Rationalität verlassen, ohne sich Gefahr auszusetzen. Unvorstellbares wird vorstellbar. Angst liegt im Sterben - Kinder gießen die letzten Ideen.

Es entstanden die Kunstgebilde „Hierarchie“, „Recht und Gesetz“. Die sich entwickelnden Organisationen bedurften als Funktionsprinzip eine höhere kollektive Verbindlichkeit, die sich u. a. dadurch ausdrückte, dass sich aus einer Bilderschrift die Zeichenschrift entwickelte. Es entstand „Versachlichung“ und „Vereinheitlichung“ über vermeintlich eindeutigeren Zeichen. Durch die Schrift ließ sich das soziale Zusammenleben der Menschen besser regeln. Der Aufrechterhaltung von Macht lag dabei die Vision der Steuerbarkeit von Organisationen zugrunde, die man durch die Etablierung von Recht und Gesetz (ab etwa 2 500 v. Chr.: Wirtschaft → „Kredit-Recht“ und Gesellschaft → „Familienrecht“) absichern wollte. Die durch die ansteigende Bevölkerungsdichte bedingte soziale Komplexität konnte durch die Etablierung von Regeln und Normen gesteuert werden, da diese die Möglichkeit zu Sanktionen boten.

Macht und Einfluss reduzierte sich nicht mehr auf Gruppen oder Sippen. Die Herrschenden konnten mithilfe von Vorschriften (Erbrecht, Familienrecht ...) eine Steuerungsgewalt durch die Möglichkeit von Sanktionen etablieren, ohne dass direkte Kommunikation notwendig war (vgl. Götz, 2000, S.19). Kunst und Architektur erfahren parallel dazu eine erste Blüte. Die Pyramiden sind ein Meisterwerk der Kunst des Projektmanagements. Das älteste bekannte Beispiel eines „Management-Leitfadens“ stammt aus dem Alten Ägypten, in dem der Bau der Pyramiden große organisatorische Probleme aufwarf. So schätzt man, dass über 100 000 Männer 20 Jahre lang mit dem Bau der Cheopspyramide beschäftigt waren. Dieser Leitfaden enthielt Hinweise zu Planungs-, Transport- und Personalverwaltungsaufgaben, die in Händen der Militärbürokratie lagen. Um das Jahr 2 700 v. Chr. hielt Ptahotep, ein Wesir des Königs Issi, bewährte Praktiken auf Papyrusrollen fest, um sie späteren Generationen überliefern zu können. Im Jahre 2 000 v. Chr. wurde dieser Leitfaden neu aufgelegt und noch 1 500 v. Chr. als Lehrbuch in Schulen verwendet (vgl. Kieser, 1989).

Geschichte entwickelt sich aus Geschichten. Geschichte und neue Formen der Führung entstehen: Macht und Eigentum werden an die nachfolgende Generation weitergegeben. Es werden Geschichten über große Führergestalten erzählt; zunächst über Gilgamesch, den sagenhaften König (etwa 2 750 oder 2 600 v. Chr.) über den sumerischen Stadtstaat Uruk (vgl. Leurpendeur, 2005). Die Bürger von Uruk bitten die Götter gegen den Übermut ihres Herrschers um Hilfe. Gilgamesch unternimmt eine beschwerliche Reise ans Ende der Welt, um das Geheimnis der Unsterblichkeit zu erfahren. Seine Mühen waren umsonst und er unterwirft sich dem irdischen Los. Die Themen Gilgameschs sind Natur, Macht, Selbst, Liebe und Tod. Auf Führung übertragen sind die Herausforderungen, mit denen Gilgamesch zu kämpfen hatte, durchaus modern. Das Ringen mit den Naturgewalten, die gesellschaftlichen Machtkämpfe, dem Verurteilt sein zum Tode, dem Gilgamesch auf der Suche nach dem Stoff, der ewiges Leben verleiht, zu entrinnen sucht.

Aus den Geschichten entsteht eine Systemidentität - ein geschichtliches Zugehörigkeitsgefühl. Kunst in Kult und Gemeinschaft waren zu einem Ergebnis der gemeinsamen Beurteilung der erlebten Realität. Kunst sind auch die klassischen antiken Erzählsammlungen: Ilias und Odyssee, die Bibel, der Gilgamesch-Epos usw. Die Texte über die Führergestalten erfahren über die Interpretation der Subjekte einen spezifisch neuen und diversen Gehalt, was einer Verabsolutierung des Führungsverhaltens vorbeugt. Das Führungsverhalten der frühen Helden (Ramses, Siddharta, Moses, Abraham, Mohammed, Odysseus, Alexander der Große, Caesar usw.) wird weitererzählt und erhält erst Generationen später eine wertende Deutung, die sich in den Texten findet. Die Wurzeln aus der Vergangenheit stiften damit die Identität für die Gegenwart („Corporate Identity“).

Fassen wir zusammen:

- In den frühen Mythen/Religionen der Menschheit wird Führung von weiblichen und männlichen Mächten wahrgenommen. Mit der Bildung der ersten Städte, Stadt-Staaten und Weltreiche gewinnt jedoch das männliche Führungsprinzip an Gewicht. Die Verehrung der Erd-Mutter (kein Privatbesitz an Boden) geht hin zu männlichen Göttern (Kampf um Rohstoffe und Besitz).
- Kunst und Führung folgt in der Geschichte einem dualistischen Prinzip: Gutes und Böses, Himmel und Erde, Vater und Mutter, Licht und Finsternis, Chaos und Ordnung, Leben und Tod.
- Der „Markt“ entsteht: Aus der Bevölkerungszunahme und der Sesshaftwerdung der Menschen entstehen überschaubare Kulturräume, die über die Kunst Identität finden. Der Tauschhandel wird durch Geld ergänzt bzw. abgelöst.
- Die zentralen Themen der Menschheit blieben über die Jahrhunderte bei den Mächtigen konstant: Macht, Geld und Liebe.

### 3 Führung, Kunst und Bildung

Nach Boeckhoff und Winzer (1966) ist die Institution Schule seit dem 27. Jahrhundert v. Chr. nachweisbar. Dörschel (1972) sieht den Beginn der beruflichen bzw. betrieblichen Lehre in den Werkstätten der Tempel bei den Altsumern in der gleichen Epoche. Schon bei den Sumerern bestanden die staatliche und die private Bildung. Schulen waren Einrichtungen der Tempel und der Königshöfe, in denen die leitende Schicht der „Schreiber“ (Priester und Beamte) für die Allgemeinbildung ausgewählter Zielgruppen sorgten. Damals gab es noch keine strik-

te Trennung zwischen beruflich-/betrieblicher und allgemeiner Bildung. Fokus war eine praktisch ausgerichtete Allgemeinbildung. Inhaltlich ging es in der Bildung um Führungs- und Machtthemen: die Entstehung und die Erhaltung des Kosmos, Götter, Geister und das Weltbild. Bildung als ein Prozess der Umsetzung innerer und äußerer Erfahrungsinhalte begann sich damit dem Individuum und dessen individuellen Bedürfnissen zu entfremden und wurde in den Dienst kollektiv unbewusster Bedürfnisse gestellt.

In der spätmittelalterlichen Mystik im 14. Jahrhundert (u. a. bei Meister Eckhart), bedeutet Bildung zugleich → *imitatio* = Nachahmung und Abbildung eines Vorbilds und → *formation* = die schöpferische Hervorbringung einer neuen Gestalt. Im 18. Jahrhundert wird u. a. von Humboldt Bildung als Prozess der Selbsterschaffung des Menschen in dem Sinne verstanden, dass dem einzelnen seine Bestimmung nicht mehr vorgegeben ist, sondern von ihm in einem lebenslangen Prozess der (Selbst-)Bildung erst erarbeitet werden soll. Bildung ist damit Selbstgestaltung eines vorgängigen, im Subjekt verlegten Vorbildes (Spiegel). In der englischen „Philosophy of Education“ wird Bildung als kritische und reflektierende Funktion verstanden. Kritik darf aber nie zum Selbstzweck werden und bedarf, um gehört zu werden, des Dialogs.

**Bildung** als Selbsttätigkeit und Selbstzweck ist das Ergebnis der Erziehung. Der Mensch steht zu sich selbst in Beziehung (Selbstbezug). Es geht in dieser Bildungs-Beziehung um den Aufbau der eigenen Sinnwelt. Bei **Erziehung** als Intention der Erwachsenen in Bezug auf die Kinder steht der Mensch zu seiner Welt in Beziehung (Fremdbezug). Es geht um das Verhalten zu anderen. Erziehung ist somit auf zwischenmenschliche Beziehungen ausgerichtet.

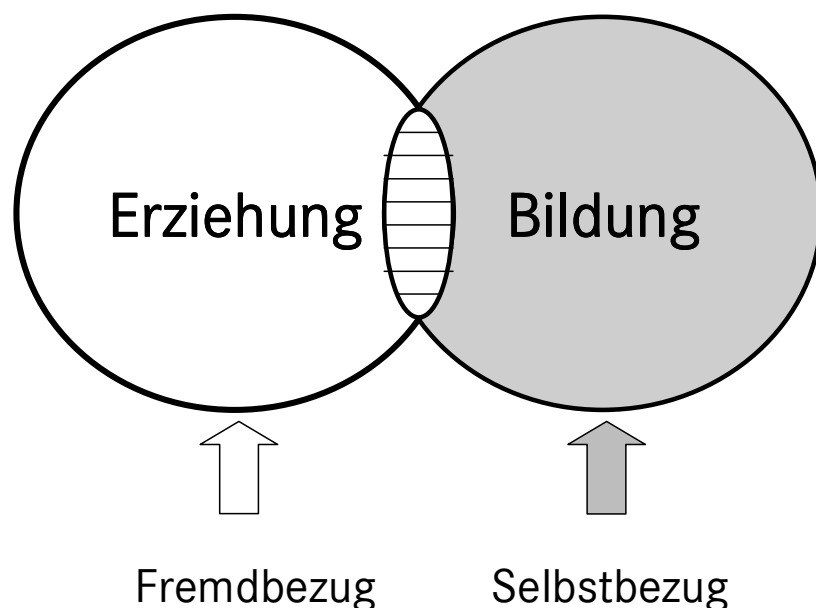


Abb. 3: Das Verhältnis von Erziehung und Bildung

## 4 Die Kunst der Führung in unsicheren Zeiten

Die gegenwärtige Führungsdiskussion bewegt sich weg vom Individuum hin zum System. Der Mensch wird nicht mehr als Mittelpunkt gesehen, sondern als Rollenträger.

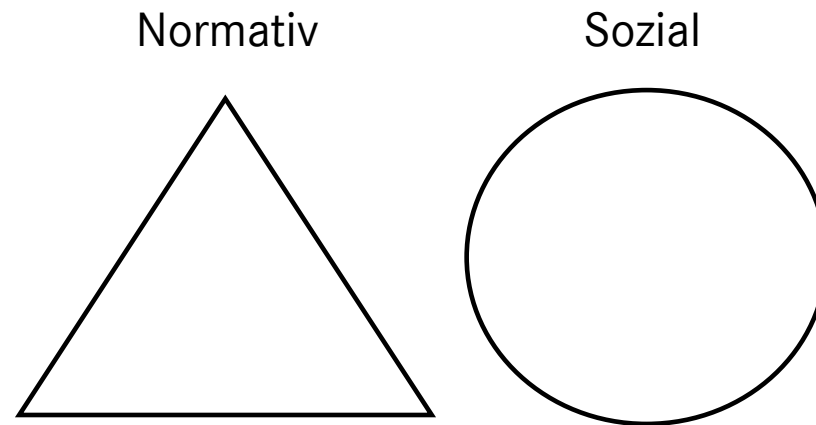
Das Lernen von Erwachsenen ist nicht voraussetzungslos. Lernen fokussiert weniger auf Wiederholungen als auf Anschlussfähigkeit, auf Sinn. Erwachsenenbildung ist damit „antizipierte Sozialisation“, d.h. eine Zusammenwirkung von individueller Bildung und gesellschaftlicher Evolution. Es findet eine Wechselwirkung zwischen generalistischem Wissen, gegenwärtigem Erleben und zukünftigem Handeln statt. Individuelles Lernen befindet sich laufend in einem Prozess der Veränderung und strebt nach der Herstellung überdauernder Strukturen. Basis organisationalen Wissens ist das individuelle Lernen. Damit dieses in Organisationen Bewusstheit schaffen kann, muss es externalisiert werden, dazu bedarf es kommunikativer Prozesse. Das individuelle Wahrnehmen und Lernen wird dadurch zu sozial geteiltem Wahrnehmen und Lernen. Individuelles und kollektives Handeln geschieht auf der Basis sozial konstruierter Wirklichkeiten.

Weiterbildung ist wie die Kunst auf Sinn ausgerichtet und übernimmt eine gesellschaftliche Reproduktionsfunktion. Sie leistet damit produktive Austauschprozesse zur Umwelt. In verschiedenen dezentralen Weiterbildungs- und Kunstorten wird die Erhaltung des Gesamtsystems aufrechterhalten. Die Trägerorganisationen der Weiterbildung und der Kunst spiegeln einen Teil der gesellschaftlichen Gesamtkomplexität. Vor diesem Hintergrund muss sich die Disziplin freimachen von der Sucht, großen Theorien hinterherzulaufen. Sie muss von einem Denken von Ursachen und Wirkungen zu einem Denken in Wechselwirkungen kommen. Theorien erzeugen damit erst die Wirklichkeit.

Es ist der Anspruch der Wissenschaft über die Empirie an Systemrealitäten anknüpfen zu können und zu widerspruchsfreien Aussagen über die Wirklichkeit zu kommen. Kategorien sind aber nur Klassifizierungen für Entscheidungen, die sich in der Praxis kaum nutzen lassen, da wir nicht sagen können, welche Entscheidungen die besseren sind. Jede Methode muss koppelungsfähig zum System sein. Die Praxis hat das Recht, über den Wert von Theorien und über den Wert der Kunst zu entscheiden. Ihre Kritik hat das Ziel, Anregungen zu geben, um letztlich zu verändern. Das Beharren auf Kritik darf nicht zu neuem Zwang werden.

Das Führungsgeschehen und das künstlerische Tun sind in eine Praxis eingebettet (Arbeit, Ethik, Politik, Religion ...) und damit äußerst komplexen Wirkungszusammenhängen ausgesetzt. Diese zum Teil widersprüchlichen Strukturen erzeugen Rollenkonflikte im Individuum. Für die Forschung stellt sich die Frage, wie

diese Konflikte wahrgenommen werden, wie sie erlebt werden und wie damit umgegangen wird.



„Wo sind die größten Probleme, Ressourcen, Chancen?“

Abb. 4: Das normative und das soziale Paradigma

Organisationen sind komplex und unüberschaubar geworden. Die Umwelteingriffe des Menschen wirken auf ihn selbst zurück. In dieser Situation hat das kausalanalytische Denken seine Grenzen; man muss vielmehr Zusammenhänge aus verschiedenen Perspektiven heraus betrachten. Gefragt ist antizipatorisches Lernen durch die Simulation von System-Umwelt-Szenarios. Die Handlungsmacht des Einzelnen ist dabei beschränkt, was der Selbstorganisation der Systeme zu neuer Aufmerksamkeit verhilft. Nicht einzelne Personen leiten die Geschehnisse, sondern das Zusammenwirken der Akteure (→ Vom Macher zum Prozessgestalter). Diese Betrachtung legt Wert auf Abstrahierung, Kunst und Ethik: nicht nur „Führer und Geführte“ sind Gegenstände der Betrachtung, sondern „handelnde Organisationen und deren Umwelt“ (vgl. Götz & Bleher 2006).

Komplexitätszunahme bedeutet, dass sich Organisationen nicht nur an ökonomischen und technischen Größen orientieren können. Mitberücksichtigt werden müssen Politik, Gesellschaft und Ökologie – also das gesellschaftliche Gesamtkunstwerk. Früher betrachtete man die Komplexität eher von innen heraus (in der Organisation). Typische Reaktionen waren Arbeitsteilung und Hierarchie. Die Arbeiter führten die Tätigkeiten aus, die Führungskräfte waren die Macher. Das wird heute als dysfunktional betrachtet, da die Vernachlässigung der Umwelt mit mangelnder Flexibilität, mangelnder Zusammenarbeit und einem Mangel an Sinn einhergeht. Kollektive Sinnzusammenhänge gehen verlustig.

Die Beziehung des Systems zur Systemumwelt tritt demgegenüber in den Vordergrund. Bestimmte Elemente aus der Umwelt werden aufgenommen, andere

nicht. Organisationen markieren hier ihre Systemgrenze. Manches wird an die Umwelt abgegeben (Müll), anderes nicht. Nicht-triviale Maschinen (Systeme) handeln unvorhersagbar. Die Umweltkomplexität wird entweder abgewehrt oder die Systeme entwickeln sich weiter. Ordnung ist wichtig für das Handeln. Die Oberflächenstrukturen sind umwelttoffen, die Tiefenstrukturen bestimmen die Identität des Systems (operationale Geschlossenheit, Autopoiese).

Sinn heißt, dass Tatsachen in einen Bezugsrahmen eingeordnet werden und damit Bedeutung erlangen. Bei der Entwicklung von Systemen sind Selbstorganisationsprozesse beteiligt. Die Zusammenwirkung der Systemteile erzeugt Ordnungsstrukturen. Management ist damit die Kunst des Gestalten, Lenken und Entwickeln sozialer Systeme, in einer unsicheren Umwelt, in der man zudem laufend mit Störungen rechnen muss.

## 5 Helden und die Kunst des Scheiterns

Führungskräfte und Künstler suchen vor diesem Hintergrund Grenzen, um sie zu überwinden, Hindernisse, um sie zu beseitigen. Aber manche begreifen, dass es da weder Hindernisse noch Grenzen gab und sie beginnen Grenzen zu setzen und Grenzen zu bauen, um Hindernisse unsichtbar zu machen. Kunst und Führung bedeutet auch: provozieren, leben, vergleichen, verwerfen, neu aufbauen, experimentieren – scheitern. Viele Künstler und viele Führungskräfte sind gescheitert: Alexander der Große starb auf dem Höhepunkt seiner Macht mit 33 Jahren an Sumpffieber; Caesar wurde in dem Moment erdolcht, wo sich sein Imperium endlich einer Konsolidierungsphase nähert; Barbarossa ertrank auf einem erfolgsversprechenden Kreuzzug; Simson scheitert daran, dass er den Bogen zu weit gespannt hatte (vgl. Götz, 2006; auch Schreyögg, 2004a).

Keine Angst vor dem Scheitern?! Friedrich Schiller lässt in seiner Ballade „Der Ring des Polykrates“ zu diesem Thema den ägyptischen Freund zu seinem überaus glück- und erfolgreichen Gastgeber, den König Samos sagen: „Mir grauet vor der Götter Neide, des Lebens ungetrübte Freude ward keinem Irdischen zuteil!“ Als Person der Möglichkeit des Scheiterns ins Auge sehen zu können, ohne darunter zu zerbrechen – ist es nicht das, was einen wahren Führer ausmacht? Einen Helden, ein Vorbild für spätere Generationen, nicht gebannt dem Shareholder Value, den Umsatz- und Erfolgszahlen eines Unternehmens ausgeliefert, sondern im Bewusstsein seines Wertes an sich, seiner erfolgsunabhängigen Letztlegitimation, der Rechtfertigung seiner Persona außerhalb seiner Leistung.

Die letzte Begründung eines Menschen, die auch tragisches Scheitern nicht zerstören kann, kann nur außerhalb des Menschen (als Führungskraft) ihre Begrün-



dung haben. Martin Luther sagt in seiner großen Freiheitsschrift von 1520: „Ein Christenmensch ist ein freier Herr aller Dinge, niemandem untertan. Ein Christenmensch ist ein dienstbarer Knecht aller Dinge, jedermann untertan.“ Luther kommt zu der Erkenntnis, dass die Letztlegitimation außer seiner selbst erst ein freies Denken, Handeln und Führen ermöglicht. Die eigene Autonomie muss oder kann sich dann unter die Autonomie des Letztlegitimierens begeben.

Es gibt viele, die etwas zu sagen hatten, es aber nicht formulieren konnten. Als sie dann endlich die Sprache lernten vergaßen sie das, was zu sagen war. Verbrauchte Werte spülen als Treibgut an den Rand des Bewusstseins. Das Schiff Hoffnung, das größte dieses Jahrhunderts, ist zerschellt. Im Flutlicht der Rettungsarbeiten ertranken die Engel.

## 6 Führung und Bewusstsein

Zarathustra, der um das Jahr 1000 v. Chr. in der Gegend des Urmia Sees (Resai-eh See), nordwestlich von Teheran gelebt hat, entwickelte eine Philosophie, die auf den drei Grundsätzen, „gut denken“, „gut reden“ und „gut handeln“ basiert (vgl. Hinz, 1961). Zarathustra ist zu der Überzeugung gelangt, dass alle Ereignisse unserer Welt auf Ursache und Wirkung beruhen. Jeder von uns ist sich selbst gegenüber verpflichtet, die innewohnende Kraft des Guten zu stärken und die Kraft des Bösen in uns zu unterdrücken. Damit soll der Weg zur Entwicklung unseres Geistes geebnet und ein erfülltes Leben erreicht werden. Das gute Denken, Reden und Handeln würde man heute von jeder guten Führungskraft erwarten. Wo aber zieht das Unbewusste die magische Grenze für die sich selbst bewusste (selbstbewusste?) Führungskraft?

Rationalität, planbares Handeln und spontanes schöpferisches Tun sind benachbarte Qualitäten, die durch eine sehr schmale Brücke miteinander verbunden sind. Gewöhnlich getrennt. Im kreativen Geschehen durchdringen, ergänzen und verbinden sie sich. Das ist die Grundlage für eine Balance. Die extreme Wachheit, in der zugleich planvolles Vorgehen und radikale Offenheit präsent sind, aktiviert die im eigenen Wesen schlummernden Wahrnehmungsantennen. Die in diesem Zustand erregte Ruhe öffnet sich. Die Qualität der Gedanken in die man eintritt, hängt von der eigenen Entscheidung ab. Jeder Gedanke trägt einen ins Herz des eigenen Ursprungs.

Der über sich und die Welt nachdenkende Mensch schafft sich Weltbilder, die sich in verschiedenen Kulturen unterschiedlich ausdrücken. Sie geben Orientierung und Halt im Leben, engen aber auch ein und sind der Nährboden für Intoleranz. Unser rationales Bewusstsein grenzt uns ein. Es geht beim Aufeinandertreffen von Führung und Kunst um das Andere, was unsere Rationalität nicht wahrnehmen kann. Kunst ist für Führungskräfte kein Fitnesstraining, Kunst ist

nicht Dusche sondern Taufe. Sie ist eine Einladung am Tor des Unbewussten leise anzuklopfen. Es geht um Wege und das Nachdenken über die Widersprüchlichkeiten, die unser aller geschenktes Dasein in sich trägt: Leben und Tod.



Abb. 5: Arnold Böcklin, Die Toteninsel, 1880

Führung hat genauso wie die Kunst einen esoterischen (nach innen gekehrt) und einen exoterischen (nach außen gekehrt) Charakter. Wie kann aber der rationale Bewusstseinsraum durchbrochen werden? Alle Wege beginnen bei sich selbst: „Bleib da, und du wirst etwas über dich erfahren!“. Unsere Deutung der Wirklichkeit liegt deshalb im Augenblick. Es geht um die Beobachtung dessen, was ist. Die Welt ist uns präsent und es ist uns wichtig, was aus ihr wird.

Wir sind auf die Zukunft ausgerichtet, müssen aber in der Gegenwart auf unsere Intuition vertrauen. Diesen Augenblick müssen wir als solchen stehen lassen, denn nur im Augenblick ist Kommunikation mit unserem Wesen möglich, nicht jedoch in der Vergangenheit und in der Zukunft. Stehen Entscheidungen an, liegt es nahe, beide Wege zu durchdenken. Zu bedenken ist jedoch, dass man sich umso mehr vom Weg entfernt, je näher man ihm steht.

Zarathustras Kernthemen erfahren so im Heldentum ihre je spezifische Ausprägung: Gutes (Reinheit, Wahrheit, Licht) und Böses (Lüge und Finsternis), Helles und Dunkles, Geistiges und Materielles. Bei Führung und Kunst bilden Denken, Reden und Handeln eine Einheit – der Mensch ist frei in seiner Entscheidung für das Gute oder das Böse.

## 7 Freiräume für Kreativität und Innovation

In der Musik verhält es sich ähnlich wie in der Führung: Nicht die Noten sind die Kunst, sondern die Interpretation; nicht die Kenntnis von Führungstools ist entscheidend, sondern deren personale Umsetzung. Musik ist vorbeifliegende Kunst und ist auf Kontextfaktoren angewiesen: Komponist, Dirigent, Orchester, Publikum ... Intuition und Ausstrahlung eines Orchesters und seines Dirigenten stehen in Wechselwirkung mit individuellen und gesellschaftlichen Prozessen. Alle Musiker haben zwar die gleichen Noten, das Ergebnis ist jedoch jeweils sehr unterschiedlich. Hierarchie und formale Macht sind die Noten, die Organisationen setzen, Führung ist letztlich die Interpretation dieses Spielraums. Es muss Taktgefühl bewiesen werden, aber Taktlosigkeit ist aber an vielen Stellen beobachtbar. Es muss sich ein Gefühl für die Zusammengehörigkeit und das Zusammenspiel entwickeln. Der Führungsstil des Dirigenten äußert sich in Gestik und Mimik und wirkt damit non-verbal auf das Orchester und das Publikum. Was muss passieren, damit Führung im Orchester akzeptiert wird und wie entwickelt sich Klang und Farbe?

Eine gemeinsame Unternehmenskultur kann nur auf der Basis von gemeinsamen Werthaltungen entstehen. Die (Welt-)Sicht des Anderen wird dabei durch Interaktionen und Willensbildung geformt. Die verschiedenen Welten müssen deshalb von verschiedenen Perspektiven aus betrachtet werden, damit eine gemeinsame Entwicklung stattfinden kann. Aus der Perspektive des Anderen können eigene Muster erkannt werden. Um innovativ zu werden, müssten Organisationen aber vor allem viel „verlernen“. Dafür braucht man sehr kühne Helden!

Kreativität in Organisationen bedeutet ein schöpferisches Denken und Tun und ist gekennzeichnet von Aktivität, Initiative und Mut. Kreativität geht einher mit der Entwicklung von Ideen, Bewegung, Standortwechsel und Rollenwechsel. Kreativität kann nicht befohlen werden und bedarf des Dialogs. Erst die Toleranz schafft dabei die nötige (Gedanken)-Freiheit. Die Umsetzung von Kreativität geht einher mit einem Rollentausch. Innovation lebt vom Neuen, dem Erlauben von Nicht-Erlaubtem und dem Suchen, Finden und Realisieren von neuen Lösungen. Nicht-Zugelassenes kann zugelassen werden, neue Denk- und Verhaltensmuster

dürfen ausprobiert werden. Voraussetzung für Innovation ist Risikobereitschaft, Toleranz, Werte und Kultur.

Freiraum heißt in diesem Zusammenhang: Entscheidungsdelegation, weniger Hierarchiedenken, Abschaffung von Kontrollen, den Aufbau einer Vertrauenskultur. Freiraum ist Lebensraum und Arbeitszeit ist Lebenszeit. Eine Stärkung der Eigenverantwortung heißt auch, dass Liberalität zugelassen werden muss. Wie und womit werden Freiräume für Innovation und Kreativität geschaffen? Entsprechende Antworten wären u. a.: Job Rotation, Bewegung schaffen, Auszeiten nehmen, Freistellungen, Lernen von und mit anderen Kulturen, Trennung von Wichtigem und Unwichtigem, Begegnungen mit anderen Menschen.

Was aber verhindert die Schaffung von Freiräumen und die Geburt von Helden? Routinelösungen, Richtlinien, Kapazität, Furcht vor Präzedenzfällen, gegenseitig eingespielte Erwartungen usw. Es ist erkennbar, dass Systeme eher zurückhaltend gegenüber Helden sind, die noch dazu Kreativität und Innovation besitzen mögen. All dies wird in der Regel nicht belohnt.

Ohren hören nicht, Herzen fühlen nicht, Augen sehen nicht – hüte deine Einsamkeit wie einen Schatz.

Brauchen wir aber bei der Führung von Organisationen nicht die Gleichzeitigkeit verschiedener Stilrichtungen, brauchen wir nicht verschiedene „Kompositionstechniken“? Die in „Gruppenarbeit“ erbrachte Simularität verschiedener klanglicher Schichten, die Parallelität verschiedener Vorgänge erbringt wahrscheinlich einen höheren Mehrwert als sequenzielle Prozesse. Bewusst falsche Töne zu setzen und es zu unterlassen, unkorrekte Töne aus der gängigen Unterhaltungsmusik zu korrigieren, kann als „Change“ gelten (Please don't try to make things nice! All the wrong notes are right!). Die Frage für Organisationen ist „Wann und wo wird die Kreativität jedes einzelnen im größtmöglichen Maße freigesetzt?“ In einem Unternehmen müssen die Freiheit und die Selbstbestimmungsfähigkeit der Menschen Prämissen sein.

Das Ziel des Innovationsmanagement ist es, Ideen, die Mitarbeiter haben, aufzunehmen und zusammen mit den Ideenträgern rasch bis zu einer Innovation weiterzuentwickeln. Um das Innovationspotenzial der Ideen frühzeitig abschätzen zu können, soll das Innovationsmanagement insbesondere vor bzw. während des Entwicklungsprozesses tätig werden. Eine Innovation ist die erfolgreiche Umsetzung neuer Ideen. Die Idee alleine reicht nicht aus – sie muss auch gewürdigt werden. Innovationen erhalten Neues – Neues für den Menschen, das Unternehmen oder das Produkt. – Sind wir Helden?

## Literatur

- Boeckhoff, H. & Winzer, F. (1963). *Kulturgeschichte der Welt. Abendland* (3. Auflage). Braunschweig: Georg Westermann Verlag.
- Dörschel, A. (1972). *Geschichte der Erziehung im Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Götz, K. (2006). Vertrauen als funktionale Systemeigenschaft. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 59-71). München und Mering: Rainer Hampp.
- Götz, K. & Bleher, N. (2006). Toward the Transnationalization of Corporate Culture. In C. Mann & K. Götz (Eds.), *Borderless Business. Managing the Far-Flung Enterprise*. (Chapter 13, pp. 295-311). Westport (USA): Praeger Publishers.
- Heintel, P. & Götz, K. (1999). Den Wandel begleiten ... In K. Götz, P. Brunner, F. Gairing & S. Schuh (Hrsg.), *UmBrüche - AufBrüche. Menschen und Organisationen im Wandel* (3. Auflage) (S. 153-171). Würzburg: Ergon-Verlag.
- Heintel, P. (1995). Götterdämmerung. Vom Ende der Machbarkeit. In R. Grossmann, E.E. Krainz & M. Oswald (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Management und Beratung* (S. 273-292). Wiesbaden: Gabler.
- Hinz, W. (1961). *Zarathustra*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Kieser, A. (1989). Entstehung und Wandel von Organisationen. Ein evolutionstheoretisches Konzept. In L. Bauer & H. Matis (Hrsg.), *Evolution, Organisation, Management. Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Leurpendeur, N. (2005). *Der Gilgamesch-Epos*. Abensberg: aja-Verlag.
- Luther, M. (1948, Orig. 1520). *Martin Luther - Schriften des Jahres 1520* (3. Auflage). München: Chr. Kaiser Verlag.
- Müller-Beck, H. & Albrecht, G. (Hrsg.). (1987). *Die Anfänge der Kunst vor 30 000 Jahren*. Stuttgart: Konrad Theiss.
- Schreyögg, G. (2004a). Krisenmanagement: Theoretische Grundlagen und praktische Maßnahmen (S. 13-36). In M. Heintzen & L. Kruschwitz (Hrsg.), *Unternehmen in der Krise*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Schreyögg, G. (2004b). Unternehmenskultur zwischen Stabilität und Wandel (S. 23-35). In H. Lange & F. Manske (Hrsg.), *Kultur im Veränderungsprozess*. Baden-Baden: Nomos.
- Schwarz, G. (1985). *Die "Heilige Ordnung" der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik*. Opladen: Westdeutscher Verlag

\* Ich danke für die Anregungen und Denkanstöße für diesen Beitrag von Herrn Eisele (Dirigent und Luft- und Raumfahrttechniker), Herrn Dr. Michael Bangert (Theologe und Führungskräftetrainer), Herrn Alfred Bast (Freischaffender Künstler), Pater Willigis Jäger (Benediktinermönch und Zen-Meister), Herrn Dr. Frisch (Ideenhaus der DaimlerChrysler AG).

# Führung als Kampfkunst

## Zusammenfassung

Konflikte in Organisationen sind allgegenwärtig und unvermeidlich. Daher ist Konfliktmanagement eine Daueraufgabe, die sich täglich neu stellt. Mein Beitrag zeigt, dass Konflikte in Organisationen von Führungskräften überwiegend kämpferisch gelöst werden, d.h. durch die Anwendung von sozialer Kontrolle und das Ernten von Widerstand. Auf diese Weise gerät Konfliktmanagement zu einem Akt machtvoller, zuweilen aggressiver Durchsetzung von Herrschaftsinteressen. Obwohl häufig gewählt, ist Kampf aber nur eine Option der Konfliktaustragung, die zahlreiche, nicht unbedingt intendierte, dysfunktionale Nebenwirkungen aufweist und zu der zahlreiche Alternativen bestehen, die in Organisationen bisher noch zu wenig genutzt werden. Durch den systematischen Vergleich der im Westen praktizierten Konfliktstrategien mit Inhalten und Methoden der fernöstlichen Kampfkünste, und hier insbesondere des Aikido, wird ersichtlich, dass Konfliktmanagement auch auf andere Vorgehensweisen gegründet werden kann, die von vornherein ausgeglichene soziale Beziehungen, Rücksichtnahme und Interessenausgleich anstreben.

Der Aufsatz ist in drei Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel („Führung und Kunst“) wird dargestellt, dass die Führungsaufgabe rational nicht zu bewerkstelligen ist, sondern künstlerische Gestaltungskraft und Gestaltungswillen erforderlich macht. Diese These wird anhand eines zentralen Dilemmas erläutert, mit dem sich Führungskräfte regelmäßig auseinandersetzen müssen: nämlich einerseits für die Herstellung von Konsens zuständig zu sein, der für die Abstimmung des sozialen Handelns in Organisationen benötigt wird, und andererseits Konflikte zu ermöglichen, durch die Veränderung und Entwicklung von Organisationen gewährleistet wird. Im zweiten Kapitel („Führung als Kampf“) wird begründet, warum Führungskräfte in unseren westlichen Industrienationen zur kämpferischen Behandlung von Konflikten neigen. Zur Unterstützung dieser These tragen sowohl Praxisbeispiele als auch empirische Belege angewandter Forschung bei, die darüber hinaus ein Licht auf die destruktiven Begleiterscheinungen des Kampfes werfen (z. B. Konflikteskalation, Beziehungsschädigung). Im dritten Kapitel („Führung als Kampfkunst“) schließlich wird die Perspektive fernöstlicher Kampfkunst am Beispiel des Aikido eröffnet. Das Ziel der fernöstlichen Kampfkunst ist es, die Auseinandersetzung mit sich selbst so zu führen, dass man konstruktiv mit anderen zusammenleben und -arbeiten kann. Dieser „Programmlogik“ folgend wird an Trainingsbeispielen aufgezeigt, wie sowohl Körperverfahren bzw. Bewegungsmuster des Aikido als auch ihre analoge Übertragung in das Führen von Konfliktgesprächen sinnvoll und effektiv im Konfliktmanagement eingesetzt werden können.

## Einführung

Mein Beitrag beschäftigt sich damit, wie Führungskräfte mit offenen, „heißen“, konfrontativen Konflikten umgehen und welche Gestaltungsoptionen der Konfliktsteuerung grundsätzlich bestehen, die für die Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst und mit anderen Beschäftigten in Organisationen vorteilhaft sind. Dass das Thema des Konfliktmanagements für Führungskräfte virulent ist, ist nicht nur dem Umstand zu verdanken, dass sie als diejenigen Personen in Organisationen angesehen werden, in deren Verantwortungsbereich diese herausfordernde Aufgabe fällt. Es kann vielmehr ganz allgemein konstatiert werden, dass Konflikte in Organisationen allgegenwärtig und unvermeidlich sind – und dass von ihnen häufig ein enormes Bedrohungspotenzial für den Prozess der produktiven Leistungserstellung ausgeht. Das lässt sich zum Beispiel gut daran erkennen, dass in nahezu jeder populären Managementzeitschrift Artikel über die Bedeutung von Konflikten und deren Handhabung zu finden sind. Darüber hinaus erscheint in vielen Managementzeitschriften einmal im Jahr ein Schwerpunktheft, das sich ausschließlich dem Topos „Konfliktmanagement“ widmet. Soviel Zeit und Energie in die Publikation von Artikeln zum Konfliktmanagement zu investieren – so darf man im Umkehrschluss vermuten – macht offensichtlich nur deswegen Sinn, weil es für dieses Thema eine verlässliche Nachfrage gibt, kurz: weil Konflikte und ihre Steuerung Aufmerksamkeit erregende „Dauerbrenner“ für die meisten Führungskräfte sind.

Ich möchte mich dem Thema „Konfliktmanagement“ in meinem Beitrag wie folgt nähern:

Im ersten Kapitel werde ich zeigen, warum das Führungsgeschäft mehr als eine Kunst denn als Technik, Handwerk oder Wissenschaft zu verstehen ist. Ein wichtiger Aspekt dieser Kunst besteht darin, zwischen den widersprüchlichen Herausforderungen „Konsens“ und „Konflikt“ in Organisationen produktiv und geschickt vermitteln zu können.

Im zweiten Teil meiner Ausführungen möchte ich erörtern und begründen, warum Führung im Tagesgeschäft häufig zum Kampf gerät. Um dem Phänomen des Kampfes tiefer auf den Grund gehen zu können, werde ich zunächst den Konfliktbegriff näher beleuchten und darstellen, welche Konfliktarten man unterscheiden und wie man erklären kann, dass Konflikte in Organisationen systematisch erzeugt werden. Diese Erweiterung des Bezugsrahmens ist hilfreich, um Kampf als eine Variante der Konflikthandhabung einordnen zu können, die ganz bestimmte Merkmale und Nebenwirkungen aufweist. Ich werde anschließend zeigen, dass die Sprachfigur des Kampfes nicht nur die Rhetorik von Managern dominiert, sondern dass Kampf auch ganz faktisch diejenige aktive und durchsetzungsorientierte Verhaltensweise im Konfliktfall ist, die von Führungskräften

unserer westlichen („zivilisierten“) Industrienationen mit hoher Wahrscheinlichkeit und zudem mehr oder weniger stereotyp gewählt wird.

Im dritten Kapitel – Führung als Kampfkunst – gehe ich auf Alternativen ein, die zu dem via Sozialisation erworbenen, handlungsleitenden Muster des Kampfes bestehen. Solcher Alternativen kann man besser gewahr werden, wenn man einen Blick über den „kulturellen Tellerrand“ riskiert und sich vergegenwärtigt, welche Umgangsformen mit Konflikten andernorts und zu anderen Zeiten in der Menschheitsgeschichte gepflegt wurden. Dabei werde ich mich insbesondere eines Wissensspeichers bedienen, der im Kulturraum des fernen Ostens entwickelt und bis heute weitgehend unverändert tradiert wurde: Gemeint ist die Denktradition, die Ideengeschichte, aber auch die Praxis der fernöstlichen Kampfkünste und hier insbesondere der japanischen Kampfkunst „Aikido“. Am Beispiel des Aikido soll abschließend demonstriert werden, wie sein Einsatz in der Führungskräfteentwicklung einen konstruktiven Beitrag zur Gewinnung effizienter Optionen der Konfliktsteuerung leisten kann – Optionen, die in vielen Fällen und aus guten Gründen einer kämpferischen Austragung von Konflikten vorzuziehen sind.

## 1 Führung und Kunst

### 1.1 Führungsdefinitionen

Kaum ein Seiltänzer begibt sich ohne Netz aufs Seil. Ganz analog benötigt man auch ein Netz miteinander verknüpfter und zusammenhängender Aussagen, wenn man sich sicher mit dem Begriff der Führung bewegen will. Aus der Vielzahl der Definitionsversuche möchte ich hier nur zwei auswählen, die in besonders knapper und dicht gedrängter Form die wesentlichen Aspekte der Führungsaufgabe beschreiben:

„Führen heißt: Aufgaben mit anderen und durch andere erledigen“ (Neuberger 2002, S. 17).

„Führung ist eine zielbezogene soziale Einflussnahme“ (von Rosenstiel 2005).

Die zentralen Facetten des Führungsgeschehens scheinen demnach Sachorientierung, Personorientierung, Kooperation und Einflussnahme zu sein:

- Führung weist eine *Sachorientierung* auf, denn es geht (auch) um Aufgaben, Ziele, Dinge, Themen, Probleme, Projekte usw.;
- die Aufgaben erledigen sich nicht selbsttätig, sondern werden von „anderen“ (also Menschen) bearbeitet (*Personorientierung*);



- Führung kann bedeuten, dass die Aufgabenerledigung „mit anderen“ (d.h. im Schulterschluss, auf gleicher Augenhöhe, *kooperativ*) erfolgt;
- Führung kommt aber auch darin zum Ausdruck, dass man Aufgaben „durch andere“ erledigen lässt, was auf die Bedeutung des „*sozialen Einflusses*“ verweist: Führungskräfte stellen Rahmenbedingungen dafür her, dass andere zum Mitmachen gewonnen werden, so dass die Durchführung der Aufgabe oder von Teilen der Aufgabe delegiert werden kann.

Vor dem Hintergrund dieses generellen Grundverständnisses von Führung ist das Führungsgeschehen sehr unterschiedlich modelliert worden. Die Bandbreite der theoretischen Ansätze zur Führung lässt sich nach Maßgabe der Rationalität der zugrunde gelegten Prämissen bzw. Basisannahmen klassifizieren (vgl. dazu Abb. 1). Die von mir angelegten Kriterien zur Unterscheidung rationaler und irrationaler Führungsansätze sind willkürlich ausgewählt und verfolgen hier nur den Zweck, einige der *differentiae specifica*e offen zu legen, die es rechtfertigen, von Führung als einer Kunst zu reden. Ohne hier auf alle Kriterien eingehen zu können, die in Abb. 1 zusammenfassend dargestellt sind, möchte ich betonen, dass eine folgenreiche Weichenstellung für die Modellierung schon bei der Formulierung der Grundannahmen zur Führungswirklichkeit erfolgt: Es macht eben einen Unterschied, ob man unterstellt, die Führungsaufgabe sei klar definiert, transparent, übersichtlich und prinzipiell beherrschbar. Oder ob man vom Gegenteil ausgeht, d.h. von mehrdeutigen, komplexen und im Grunde undurchschaubaren Situationen, die von der Führungskraft letztlich nicht steuerbar sind und die sie niemals „wirklich“ in den Griff bekommen kann.

Abb. 1: Basisannahmen rationaler vs. irrationaler Führungsansätze

<b>Rational</b>	<b>Kriterium</b>	<b>Irrational</b>
Homo oeconomicus	<b>Menschenbild</b>	Homo psychologicus Homo sociologicus
wohldefinierte Sachprobleme programmierbare Lösungen Algorithmen	<b>Führungsentscheidung</b>	schlecht definierte Sozialprobleme nicht-programmierbare Lösungen Heuristiken
One best way	<b>Führungsstil</b>	Alternative Optionen Interpretations- und Handlungsspielräume
Erfolg ist vom Führungsstil abhängig Situation als Moderatorvariable	<b>Führungserfolg</b>	multifaktorielle Determination Vernetztheit der Einflussfaktoren zirkuläre Kausalität
statisch („Momentaufnahme“) mechanisch partialisierend	<b>Führungsgeschehen</b>	dynamisch, prozessual lebendig, organisch ganzheitlich
einseitige Kommunikation „Führung von oben“	<b>Führungsbeziehung</b>	zweiseitige Kommunikation „Führung von unten“
Personalisierung des Führungsprozesses (Eigenschaften, Motive, Verhaltenstechniken usw.)	<b>Führungsparameter</b>	Inter- und a-personale Steuerungsmedien (Beziehungsqualität, Organisationskultur usw.)
Klarheit, Transparenz, Übersichtlichkeit, Eindeutigkeit, Machbarkeit, Beherrschbarkeit usw.)	<b>Führungswirklichkeit</b>	Mehrdeutigkeit, Komplexität, Unberechenbarkeit, Widersprüchlichkeit, Intransparenz usw.

## 1.2 Rationale Ansätze der Führung

Typische Beispiele für rationale Ansätze der Führung sind Eigenschaftsmodelle, Führungsstilmodelle, Situative Führungsmodelle, Austauschtheorien und Weg-Ziel-Modelle der Führung. Eigenschaftsmodelle der Führung gehen davon aus, dass man nur die „richtigen“ Persönlichkeitsmerkmale oder eine geeignete Konfiguration solcher persönlichen Charakteristiken kennen müsste, um den Führungserfolg sicher vorhersagen zu können. Dies sind nach gegenwärtigem Stand der Erkenntnis neben einem zumindest mittleren Maß an Intelligenz vor allem Kontakt- und Kommunikationskompetenz; die Fähigkeit, Ziele mit Ausdauer und

Disziplin zu verfolgen; und die Fähigkeit, gegenüber Neuem und für Veränderungen offen zu bleiben (vgl. von Rosenstiel 2005). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, dass solche Persönlichkeitsmerkmale – auch wenn man sie mittlerweile recht gut benennen kann – nur einen sehr geringen Vorhersagewert für den Führungserfolg haben. Der weitaus größte Teil der Kriteriumsvariablen „Führungserfolg“ beruht bei solchen Vorhersagen auf Fehlervarianz, was auf die Tatsache weiterer, unbekannter und nicht bestimmter Einflussfaktoren hinweist. Führungsstilmodelle – wie z. B. das „Verhaltensgitter“-Modell von Blake & Mouton (1968) – behaupten, dass es einen optimalen Führungsstil gibt, der zwangsläufig zum Führungserfolg führt. Das heißt im Modell des Verhaltensgitters beispielsweise, dass sich die volle Investition von Zeit und Energie einer Führungskraft in Personen und Aufgaben auszahlt (sog. 9/9- oder optimaler Führungsstil), weil sie sich damit ihres Führungserfolgs sicher sein kann. Situative Modelle, wie z. B. das Führungsmodell von Hersey & Blanchard (1977), setzen hingegen auf die Prämisse, dass die Situation den entscheidenden Ausschlag gibt. Aber wie zuvor bei den Führungsstilmodellen gilt auch hier: Kennt man die entscheidenden Parameter der Situation und kann sie reliabel und valide bestimmen, dann muss man nur noch das eigene Führungsverhalten gemäß den normativen Richtlinien des Modells darauf abstimmen, und der Erfolg wird sich quasi zwangsläufig einstellen. Es ist in diesem Zusammenhang bemerkenswert, dass sich keine der normativen Voraussetzungen, die in Führungsstilmodellen oder Situativen Führungsmodellen zur Erlangung des Führungserfolgs getroffen werden, empirisch als haltbar erwiesen haben. Weitere Klassiker des rationalen Führungsansatzes sind die Austauschtheorien und die Weg-Ziel-Theorien der Führung. Austauschtheorien modellieren das Führungsgeschehen nach der Vorstellung eines Tauschgeschäftes und gehen damit zumindest implizit davon aus, dass die beteiligten Akteure – seien es Führungskräfte oder ihre Mitarbeiter – Nutzenmaximierer nach der Leitidee des homo oeconomicus sind. Die Führungskraft tätigt z. B. Investitionen in ihre Mitarbeiter in Form von Coaching, Übertragung interessanter Aufgaben, Unterstützung bei der Gestaltung des Karriereweges – und erwartet dafür umgekehrt „Gegenleistungen“ in Form von Folgebereitschaft, Loyalität und einem Arbeitseinsatz weit über „Dienst nach Vorschrift“ hinaus. Weg-Ziel-Modelle schließlich erscheinen in diesem Kontext als „Krone der rationalen Schöpfung“: Suggestieren sie doch, die Motivation der Beschäftigten ließe sich in einer mathematischen Formel abbilden, so dass die Führungskraft nur noch an den entsprechenden Stellschrauben zu drehen bräuchte. Die Führungskraft sollte aus dieser Perspektive die valenten Ziele sowie intrinsische und extrinsische Anreize der Mitarbeiter kennen, und kann dann ganz nach Belieben an den „Motivationsfäden“ ziehen, um die gewollten Wirkungen zu erzielen. Es liegt auf der Hand, dass diesem Modell das Menschenbild einer Marionette zugrunde liegt, die durch die Setzung geeigneter Umweltbedingungen perfekt zu steuern ist.

### 1.3 Irrationale Ansätze der Führung

Irrationale Ansätze gehen davon aus, dass das Führungsgeschehen komplex und von Seiten der Führungskräfte letztlich nicht beherrschbar ist. So verweist z. B. der Ansatz der *Symbolischen Führung* darauf (vgl. Neuberger 1989), dass insbesondere unter intransparenten, instabilen und mehrdimensionalen Systemverhältnissen Führung als Sinnvermittlung fungiert, um ein stabiles und wechselseitig aneinander orientiertes soziales Handeln sicherzustellen. Sinnvermittlung findet dann statt, wenn die stimmige Einordnung ansonsten unverständlicher Handlungen, Situationen oder Ereignisse in ein übergreifendes Bezugssystem gelingt. Solche Bezugssysteme können in Form von Mythen, Werten, Ideologien usw. auch verinnerlicht und dann als mentale Programme der Selbst-Führung wirksam werden (vgl. hier auch die Forschungen zur Organisationskultur).

Die verschiedenen Varianten der Systemtheorie (Altenberger, Schettgen & Scholz 2003) machen darauf aufmerksam, dass Menschen in ihren sozialen Interaktionen durch sachlich, zeitlich und sozial generalisierte Regeln kontrolliert bzw. „geführt“ werden. Derartige Regeln erhalten damit den Stellenwert unpersönlicher, anonymer, „unsichtbarer“ Führungssubstitute (Kerr & Jermier 1978). Eine solche *Systemische Führung* wird in Organisationen durch Leitbilder, Grundsätze und Verfahren realisiert, wie sie z. B. in Stellenbeschreibungen, Arbeitszeitregelungen, Hierarchie oder Aktenprinzip zum Ausdruck kommen. Die Irrationalität der Systemischen Führung zeigt sich in verschiedenen Facetten einer aus der Totalität des Kontrollanspruchs erwachsenden Anomie:

- organisatorische Regeln sind interpretationsbedürftig und bedürfen zu ihrer Interpretation erneut weiterer Regeln, die ihrerseits interpretationsbedürftig sind usw., d.h. es entsteht bei der Auslegung von Regeln ein paradox anmutender regressus ad infinitum, durch den Deutungsspielräume und Unsicherheitszonen erzeugt werden;
- damit Organisationen bestehen und wachsen können, müssen ihre Mitglieder ständig Regeln unterlaufen oder verletzen; Regelverletzungen sind nicht dysfunktional, sondern funktional für das Überleben von Organisationen; umgekehrt kann die unbeirrte, „unmenschliche“ Befolgung von Regeln Organisationen in den Ruin treiben (z.B. „Dienst nach Vorschrift“);
- bei allem Bemühen, Organisationen nach dem bürokratischen Prinzip eines „eisernen Gehäuses der Hörigkeit“ (Max Weber) zu gestalten, gibt es in jeder Organisation dennoch immer Steuerungslücken, weil Veränderungen, neue Situationen, überraschende Herausforderungen oder auch Rückkopplungen aus Maßnahmen und Eingriffen nur schwer vorherzusagen sind. Führungskräfte sind in dieser Logik die „Lückenbüßer“ in Organisationen, weil sie durch die Herstellung kreativer Arrangements dort für

Anschlusshandeln sorgen, wo standardisierte Vorregelungen nicht (mehr) greifen.

Auch die in jüngster Zeit wieder vehement diskutierten Ansätze der charismatischen und transformationalen Führung sind aus meiner Sicht dem irrationalen Formenkreis zuzuordnen. *Charismatische* Führung zeichnet sich dadurch aus, dass eine Führungskraft durch ihr überzeugendes, vertrauensvolles und mitreißendes Vorbild-Verhalten bei ihren Geführten ein großes Maß an Begeisterung weckt. Bei den Geführten werden Selbstachtung und Selbstvertrauen gestärkt und die Bereitschaft angeregt, herausfordernde Ziele zu verfolgen. Die Geführten sind mit „ihrer“ Führungskraft in hohem Grade identifiziert, fühlen sich ihr gegenüber persönlich verpflichtet und verhalten sich ausgesprochen loyal (vgl. House & Singh 1987). Allein: Es ist schwer definierbar, was genau „Charisma“ ausmacht und wie man es (technisch) „herstellen“ kann.

„Charisma als Begnadetheit, Geweihtheit, gottgegebene Groß-Artigkeit ist nicht mehr rational zu verstehen; es ist hinzunehmen ... ihm werden irrationale Qualitäten wie Intuition, Gespür, Ahnung zugesprochen und zugestanden“ (Neuberger 2002, S. 146).

Im Vergleich zur charismatischen akzentuiert die *transformationale* Führung deutlicher die Förderung und Ermächtigung der Geführten, die im Ergebnis allerdings weniger mit der Persönlichkeit ihrer Führungskraft, sondern mit ihrem Kollektiv und den Anliegen der Gemeinschaft identifiziert sind. Durch transformationale Führung entsteht ein hohes Engagement der Geführten für eine gemeinsame Sache. Im Zuge der Verfolgung übergeordneter Ziele werden Veränderungsprozesse in Gang gesetzt, Schwierigkeiten und Konflikte überwunden und Entwicklungen durchgemacht. Die „lernende Organisation“ (Peter Senge) wird zur Selbstverständlichkeit (vgl. Avolio & Bass 1987). Wenn auch die Effekte transformationaler Führung relativ gut zu beschreiben sind, so mangelt es andererseits auch hier, wie schon bei der charismatischen Führung, an einer rationalen Aufklärung der Ingredienzien, die zu ihrer erfolgreichen Implementierung in Organisationen notwendig sind.

### 1.3.1 Dilemma-Theorie von Neuberger (2002)

Nach der Dilemma-Theorie von Neuberger (2002, S. 337-354) besteht die Rolle von Führungskräften darin, prinzipiell widersprüchliche Anforderungen, die sich aus der Komplexität, Mehrdeutigkeit, Vernetztheit, Interessenabhängigkeit usw. der Handlungsbedingungen und Ziele in sozialen Systemen ergeben, durch intuitive Kompromisslösungen so auszugleichen bzw. zu überbrücken, dass Ko-Orientierung, Ko-Ordination und Ko-Operation möglich werden. Hier ist die Führungskraft als Künstlerin gefragt, die für unerwartete und schwer durchschaubare Situationen schöpferische Gestaltungsleistungen erbringt, die sich als ebenso neu wie nützlich erweisen müssen. Neuberger beschreibt insgesamt – ohne An-

spruch auf Vollständigkeit – dreizehn Dilemmata, die in Abb. 2 zusammenfassend dargestellt sind.

**Abb. 2: Dilemmata der Führung (nach Neuberger 2002, S. 337-354)**

1. Mittel	↔	Zweck
2. Gleichbehandlung aller	↔	Eingehen auf den Einzelfall
3. Distanz	↔	Nähe
4. Fremdbestimmung	↔	Selbstbestimmung
5. Spezialisierung	↔	Generalisierung
6. Gesamtverantwortung	↔	Einzelverantwortung
7. Bewahrung	↔	Veränderung
8. Konkurrenz	↔	Kooperation
9. Aktivierung	↔	Zurückhaltung
10. Innenorientierung	↔	Außenorientierung
11. Zielorientierung	↔	Verfahrensorientierung
12. Belohnungsorientierung	↔	Wertorientierung
13. Selbstorientierung	↔	Gruppenorientierung

Ein zentrales Dilemma der Führung, wenn nicht des Personalwesens bzw. des Human Resource Management in Organisationen schlechthin, beruht auf der Gegenüberstellung „Mitarbeiter als Mittel“ vs. „Mitarbeiter als Zweck“. Wird der Mitarbeiter als Mittel gesehen und behandelt, dann interessiert er in erster Linie als Arbeitsvermögen, das in den Leistungserstellungsprozess in Organisationen einfließt – neben Finanz- und Sachmitteln, Anlagegütern, Gebäuden und Grundstücken usw. Aus dieser Perspektive, die in Organisationen, insb. Profit-Organisationen, zweifellos ihre Berechtigung hat, wird der Mitarbeiter gewissermaßen als Einsatzgröße, Parameter, Leistungsträger usw. für den Arbeits- und Produktionsprozess in Organisationen gesehen. Er ist Mittel zum Zweck, um zum Wohlergehen bzw. Erfolg der Organisation beizutragen. Konträr dazu befindet sich die Auffassung, den Mitarbeiter als Zweck zu begreifen, genauer gesagt: als Selbstzweck. Denn aus diesem Blickwinkel sollen Organisationen nur den geeigneten Rahmen dafür herstellen, dass sich die Mitarbeiter gemäß ihren persönlichen Vorlieben, Interessen und Bedürfnissen entwickeln und entfalten können. Es liegt auf der Hand, dass beide Perspektiven – Mitarbeiter als Mittel vs. als Zweck – nicht ohne weiteres miteinander zu vereinbaren sind. Und dennoch

sind beide Perspektiven für das Führungshandeln unverzichtbar: Menschen werden in ökonomischen Verwertungsprozessen natürlich benutzt, und dennoch können ihre Motivationspotenziale nicht zur Geltung gebracht werden, wenn man sie in distanzierter Weise wie „Dinge“ behandelt. Ein solches Vorgehen wäre ganz offensichtlich kontraproduktiv für die Führung. Das gilt aber auch für die alternative Vorgehensweise: Würde sich eine Führungskraft nur an den persönlichen Zielen der Mitarbeiter orientieren und in dieser Hin-Sicht ständig nachgeben, wäre eine Orientierung des sozialen Handelns an den übergreifenden und generellen Zielsystemen der Organisation nicht möglich. Für genau diese muss die Führungskraft aber eintreten und geradestehen: sie soll die übergeordneten Ziele verbindlich und anschlussfähig machen, so dass Menschen zum Mitmachen bewegt werden. Folglich geht es bei der Führung darum, zwischen den widersprüchlichen Anforderungen produktiv und situationsgerecht zu vermitteln. Daher müssen sich Führungskräfte z. B. tagtäglich aufs Neue entscheiden,

- ob sie Normen der Gleichbehandlung geltend machen, oder lieber auf den Einzelfall eingehen,
- wie viel Nähe zu den Beschäftigten gut ist oder wie viel Distanz stattdessen gewahrt werden sollte;
- in welchem Ausmaß man sich einmischt und Vorschriften macht, und zu welchem Grade man Beschäftigten Autonomie und Selbstbestimmungsmöglichkeiten einräumt.

Ein weiteres Dilemma, das von Neuberger (2002) in dieser Form nicht thematisiert wird, aber mit der Führungsaufgabe des Konfliktmanagements in enger Verbindung steht, möchte ich im Folgenden ausführlicher erörtern. Die Analyse dieses Dilemmas wird unter anderem deutlich machen, warum Führung in der organisatorischen Praxis einem künstlerischen Schöpfungsakt gleichkommt und warum es gerechtfertigt erscheint, Führung als Kampfkunst zu betrachten.

### 1.3.2 Führen zwischen Konsens und Konflikt

Führungskräfte müssen sich zwischen den Handlungsalternativen „Konsens“ und „Konflikt“ entscheiden, die jeweils beide unverzichtbar sind. Denn Konsens ist erforderlich für die zuverlässige Abstimmung, Koordination und Kooperation in Organisationen, ohne welche die notwendige Erwartungstreue des sozialen Handelns nicht gewährleistet werden kann. Andererseits ist Konflikt aber ein wichtiger Motor für Veränderungen und Entwicklungen in Organisationen zur Anpassung an variable Umwelanforderungen. Ganz offensichtlich werden also beide Aspekte für das Führungshandeln benötigt und sollten entsprechend berücksichtigt werden. Wie kann eine Führungskraft sinnvoll und effizient mit diesem Dilemma umgehen?

Das allgemeine Motto könnte in diesem Falle lauten: „Du hast keine Chance, also nutze sie!“ Mögliche Optionen des Führungshandelns könnten sein:

- zwischen den Extrempolen im Zeitablauf ausgewogen hin und her zu pendeln, d.h. also immer dann, wenn man einen Konflikt erlebt, sich auf diesen hundertprozentig einzulassen und ihn durchzustehen, und umgekehrt: wenn sich Konsens anbietet, hundertprozentig für diesen einzutreten und alles für seine Erreichung und Erhaltung zu tun;
- zwischen den Extrempolen zu einem gegebenen Zeitpunkt die Balance („Mitte“) zu halten, d.h. die Aufmerksamkeit in einer bestimmten Situation zu fünfzig Prozent auf die konfliktvollen Elemente und zu fünfzig Prozent auf die versöhnlichen Elemente darin lenken, mit anderen Worten: eine ausgewogene „Mischung“ finden;
- Konflikt in Konsens zu *verwandeln*, d.h. die einem Konflikt innewohnenden, dynamischen Kräfte gezielt so in Veränderungsprozesse einmünden zu lassen, dass wieder Konsens hergestellt werden kann. Möglicherweise liegt in diesem Zusammenhang auch der tiefere Sinn von Konflikten, nämlich notwendige Veränderungen zu bewirken: Der Konflikt zeigt an, dass so, wie die Dinge jetzt liegen, etwas nicht „stimmt“ – und setzt immanent diejenigen Energien frei, die erforderlich sind, um die „Dinge“ auf einem anderen, neuen Niveau von Kommunikation, Zusammenarbeit oder Projektgestaltung stimmig zu machen. Bereits der Soziologe Georg Simmel (1968) hat darauf aufmerksam gemacht, dass sich das menschliche Leben nicht im Konflikt, sondern im Konsens erfüllt. Jeder Konsens enthält aber in sich bereits wieder erste Spuren von Antagonismen oder Widersprüchlichkeiten, die früher oder später Konflikte erzeugen – die ihrerseits produktive Kräfte entfalten, die in Richtung Konsens wirken. Aufgrund dieser Polarität bleibt die Zusammenarbeit in Organisationen spannend und lebendig.

### 1.3.3 Schlussfolgerung

Aus dem Blickwinkel irrationaler Ansätze der Führung, und hier insbesondere der Dilemma-Theorie, erscheint Führung mehr als eine Kunst denn als Tool-Set oder Wissenschaft, weil

- die Führungsaufgabe ein schlecht definiertes (Sozial-)Problem ist, das sich algorithmisch nicht lösen lässt;
- die Führungskraft widersprüchlichen Anforderungen in mehrdeutigen und rational nicht beherrschbaren Situationen gerecht werden muss;



- Heuristiken, Intuition und Kreativität die entscheidenden Gestaltungsgrößen des Führungserfolgs sind.

„Führen ist weitgehend eine Kunst und keine Natur-Wissenschaft, deren experimentell abgesicherte Gesetzmäßigkeiten schriftlich fixiert und im (Selbst-) Studium angeeignet werden können“ (Neuberger 1993, S. 6).

Führung erscheint dabei als Kunstwerk in mehrfacher Hinsicht, denn sie ist

- eine künstliche („kunstfertige“), nicht naturwüchsige Gestaltung, die dem willentlichen Schöpfungsakt der Führungskraft zu verdanken ist (Artefakt);
- eine Praxiskategorie, keine Kategorie des abstrakten Denkens (Kunst verweist als Verbalabstraktum auf Können, wie Gunst auf Gönnen, Brunst auf Brennen etc.);
- ein „Ausbruchsversuch“ aus herrschenden Zwängen (aus widersprüchlichen Anforderungen, aus Verstrickungen durch Dilemmata – so wie mit Kunst seit alters her die bestehenden Verhältnisse kritisiert, transzendiert und überwunden werden sollen);
- ein „zweckloses Spiel“ (um der durch Widersprüche erzeugten Absurdität Freiraum abzugewinnen, der für die Erzeugung anderen oder neuen Sinns genutzt werden kann);
- eine ästhetische (Meister-)Leistung, die das „Schöne“ sinnlich erfahrbar werden lässt (in Abgrenzung von Technik, Handwerk, Wissenschaft...).

## 2 Führung als Kampf

In diesem Kapitel möchte ich systematisch zu begründen, warum Führung beim alltäglichen Handeln in Organisationen häufig zum „Kampf“ gerät. Wie bereits im ersten Kapitel erwähnt, sehen sich Führungskräfte häufig dem Dilemma „Konflikt vs. Konsens“ ausgesetzt. Darüber hinaus sind Führungskräfte ganz allgemein die personalen Instanzen, denen die Aufgabe des Konfliktmanagements in Organisationen zugeschrieben wird. Konfliktmanagement ist vor allem Sache der Führungskräfte und fällt in ihren Verantwortungsbereich: Sie sollen Konflikte so steuern, dass der Schaden für die Organisation begrenzt und die im Konflikt liegenden Chancen (z.B. für reibungslose, effizientere Kooperation) optimal genutzt werden. Was aber sind eigentlich „Konflikte“?

## 2.1 Konfliktanalyse

Ich möchte mich im Folgenden der Konfliktthematik aus vier Perspektiven nähern:

- etymologisch: d.h. der Wortwurzel, dem Wortursprung, auf die Spur kommen;
- definitorisch: d.h. eine begriffliche Festlegung vorschlagen, die der weiteren Begriffsverwendung in diesem Artikel zu Grunde gelegt werden soll;
- typologisch: d.h. verschiedene Typen von Konflikten unterscheiden, die aufgrund ihrer Andersartigkeit auch verschieden behandelt werden sollten;
- organisatorisch: d.h. untersuchen, wie Konflikte in Organisationen „hineinkommen“ und welchen Verlauf sie dort im Allgemeinen nehmen.

### 2.1.1 Etymologische Perspektive

Aus *etymologischer* Sicht lässt sich der Begriff „Konflikt“ auf das lateinische Verb „confligere“ bzw. „conflictare“ zurückführen, das soviel wie „aufeinander treffen“ oder „aneinander geraten“ heißt. Eine ganz ähnliche Begriffskonstruktion findet man auch bei Wörtern wie Kon-frontation, Kon-troverse oder Kol-lision (beim letzteren wurde das „n“ von „con“ zur leichteren Aussprache nur entsprechend zum „l“ assimiliert). „Con“ steht regelmäßig für das Zusammensein von Menschen und/oder Dingen, wie es z.B. auch in Begriffen wie Kon-gress (Zusammen-Treten), Kon-vent (Zusammen-Kommen), Kon-ferenz (Zusammen-Tragen), Kon-zert, Kon-zil usw. zum Ausdruck kommt. Der zweite Wortteil „fligere“ bzw. „flictare“ steht für das Gegeneinanderstoßen der Konfliktparteien („arma confligere“ nannten die alten Römer z.B. das Zusammenschlagen von Schwert und Schild, um dem Gegner auf dem Schlachtfeld Angst einzujagen). Ein Konflikt ist demnach offenbar eine besondere Form der zwischenmenschlichen Zusammenkunft, bei der die Menschen aneinander geraten. Die hier vorgelegte etymologische Bestandsaufnahme soll nicht als akademische Fingerübung missverstanden werden: Gehen wir bei der alltäglichen, eher oberflächlichen Begriffsverwendung doch häufig davon aus, dass Menschen sich in Konflikten „aus-einander setzen“, Distanz gewinnen oder sich sogar aus dem Blick verlieren. Trennung ist aber nicht eine zwangsläufige Folge von Konflikten. Im Gegenteil, die etymologische Analyse zeigt, dass Menschen in Konflikten immer auch zusammenkommen oder sich – bildlich gesprochen – „in-einander setzen“. Zeus und Hera beispielsweise bilden den antiken Prototyp einer zwischenmenschlichen Beziehung, bei der die Menschen ausschließlich im Konflikt Kontakt zueinander aufnehmen und halten können: gemeint ist die sog. „Streitehe“, bei der

man sich nur noch im Konflikt miteinander verbinden kann, weil Alternativen dazu fehlen oder im Laufe der Beziehungsgeschichte abhanden gekommen sind.

### 2.1.2 Definitorische Perspektive

In *definitorischer* Hin-Sicht konvergiert die Anzahl der begrifflichen Festlegungen von „Konflikt“ gegen die Anzahl der Autoren, die sich mit dem Konfliktthema beschäftigt und darüber entsprechende Werke veröffentlicht haben. Es ist auffällig, dass nahezu jeder Autor, der ein Experte in Sachen „Konfliktmanagement“ ist (oder der sich zumindest dafür hält), auch eine eigene Konfliktdefinition herausbringt. Daher erachte ich es an dieser Stelle nicht für sinnvoll, den Katalog der bisher vorgelegten Konfliktdefinitionen zu reproduzieren (s. dazu Schettgen 2000, S. 102), sondern ich möchte stattdessen eine Begriffsverwendung auswählen und vorschlagen, die ich meinem Verständnis von Konflikt bei der weiteren Analyse zugrunde lege. Es handelt sich um die einfachste und zugleich abstrakteste Konfliktdefinition, die ich bei meinen Recherchen gefunden habe. Sie stammt interessanter Weise von dem amerikanischen Kampfkunst-Meister Thomas Crum, der in den Achtziger Jahren den Weltbestseller „The Magic of Conflict“ publiziert hat: *„Konflikt ist ein Interferenzmuster von Energien“* (Crum 1988, S. 49). Interferenz ist ein Fachbegriff aus der Physik und hier insb. der Nachrichtentechnik, der Überlagerungen von Wellenmustern bzw. Frequenzen bezeichnet, wodurch es zu Störungen bei der Informationsübermittlung und Nachrichtenübertragung kommt. Konflikte beruhen also auf Störungen in der Kommunikation, weil die involvierten Energien interferieren, d.h. nicht zueinander passen oder sich gegenseitig behindern. Eine interessante Frage ist folglich, welche Energien eigentlich in (zwischen-)menschliche Konflikte verwickelt sind. Diese Frage leitet über zur Unterscheidung verschiedener Konfliktarten.

### 2.1.3 Typologische Perspektive

Aus *typologischem* Blickwinkel sind – vereinfacht gesprochen – vier verschiedene Formen psychischer Energien an Konflikten beteiligt: Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. Mit jeder dieser Energieebenen korrespondieren entsprechende Konflikte. Auf der Ebene des Denkens thematisiert man in der Psychologie sog. „kognitive“ Konflikte, und in der Alltagssprache ist dann häufig die Rede von „Meinungskonflikten“: unsere Wahrnehmungen, Ansichten, Einschätzungen, Beurteilungen usw. von Situationen stören sich gegenseitig. Auf der Ebene des Fühlens wird in der Psychologie gerne von „affektiven“ Konflikten – im alltäglichen Wortgebrauch auch von „Beziehungskonflikten“ – gesprochen: wir sagen dann z. B., dass „die Chemie zwischen uns nicht stimmt“ oder dass „wir jemanden nicht riechen können“. Diese vage, unscharfe, eher sinnliche und bildhafte Beschreibung des Konflikts verweist auf ein psychisches Geschehen, das in die-

sem Falle häufig unbewusster Natur ist und psychologischen Gesetzmäßigkeiten der Übertragung, Projektion oder auch Identifikation unterliegt, die von Sigmund Freud, dem Begründer der Psychoanalyse, intensiv erforscht worden sind. Bei der Projektion z. B. werten wir ein bestimmtes Erleben oder Verhalten bei uns selbst ab und übertragen es kraft unserer Wahrnehmung auf andere, so dass wir es stellvertretend an anderen bekämpfen können. Das entlastet von inneren Konflikten und befreit von persönlicher Verantwortungsübernahme. Für die Kommunikationspsychologie bedeutet dieser Zusammenhang, dass in jedem Vorwurf eigentlich ein Selbstvorwurf steckt, denn das Verhalten, das man bei anderen angreift, ist höchst wahrscheinlich ein integraler Bestandteil der eigenen Persönlichkeitsstruktur, den man nicht akzeptieren will oder kann. Auf der Ebene des Wollens spricht man im Allgemeinen von Interessen- oder Zielkonflikten, je nachdem, ob man die Konfliktdefinition kausal oder final vornimmt. Interessen- und Zielkonflikte sind von fundamentaler Bedeutung in Organisationen, da „Interessen“ – im Sinne versachlichter menschlicher Motivlagen (vgl. Türk 1995) – als konstitutives Merkmal organisierten Handelns angesehen werden können, Organisationen mithin als „Interessengemeinschaften“ im Sinne der „Corporation“ zu verstehen sind. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass das von gemeinsamen Interessen geleitete soziale Handeln in bzw. von Organisationen in zahlreiche Subinteressen aufgegliedert ist, die gruppenspezifisch und individuell stark divergieren. Mit anderen Worten: Das generelle Zielsystem einer Organisation, das das soziale Handeln der Akteure in einheitlicher Weise ausrichten soll, ist aufgrund seiner hierarchischen Struktur intern in viele Subziele ausdifferenziert, die im Regelfall nicht mehr widerspruchsfrei aufeinander bezogen werden können, so dass sich Konflikte ergeben (in Großunternehmen z. B. zwischen den verschiedenen Vorständen für den Personal-, Produktions- oder Finanzbereich). Auf der Ebene des Handelns schließlich begegnet man erneut Konflikttypen, die für Organisationen ganz wesentliche Bedeutung haben: Sog. Mittelkonflikte sind dann gegeben, wenn sich die Akteure zwar einig sind, welche Ziele erreicht werden sollen, aber uneinig darüber, mit welchen Mitteln („Operatoren“) man diese Ziele erreichen will. Man befindet sich z. B. im Konsens darüber, dass man mit einem neuen Produkt („Mittel“) weitere Marktanteile erschließen möchte („Ziel“), aber findet keinen gemeinsamen Nenner, welche Produkte das sein könnten. Bei sog. Verteilungskonflikten geht es um die Verteilung knapper oder zumindest scheinbar knapper Ressourcen, d.h. der Konfliktgegenstand (z. B. ein bestimmtes finanzielles Budget oder auch nicht-monetäre Statussymbole, wie z.B. Firmenparkplätze oder Büroräume) ist gegeben und begrenzt, so dass die Konfliktparteien bemüht sind, einen möglichst großen individuellen Anteil zu erhalten. Bei dem Versuch, den jeweils individuellen Vorteil zu maximieren, geraten die Handlungsweisen der verschiedenen Konfliktparteien aneinander und behindern sich gegenseitig.

Die Unterscheidung verschiedener Konfliktarten ist insofern wichtig, als Konflikte nicht mit ein und derselben Methode des Konfliktmanagements behandelt werden können, wenn man zum Erfolg kommen will. Die Genealogie und Phänomenologie von Konflikten ist vielmehr sehr heterogen, und daher stellt sich im Rahmen des Konfliktmanagements immer die Frage der Indikation: Unter welchen Bedingungen – und hier ganz entscheidend: bei welcher Art von Konflikt – ist welche Form der Konfliktbehandlung angemessen und Erfolg versprechend? Wie komplex die Ausgangssituation der Konfliktforschung und eines daraus resultierenden Konfliktmanagements ist, zeigt Abb. 3.

In Abb. 3 sind die vier Ebenen der involvierten Konflikteenergien (Denken, Fühlen, Wollen, Handeln) in simpler Weise mit nur fünf Arten von Konfliktparteien (Individuum, Gruppe, Organisation, Gesellschaft, Kultur) kombiniert, woraus sich bereits eine äußerst komplexe Gemengelage ergibt: was ein Individuum denkt, passt z. B. nicht zu dem, wie es fühlt („intraindividueller Konflikt“); was ein einzelnes Individuum will, passt nicht zum Zielsystem der Gruppe („interpersoneller Konflikt oder auch „Intragruppenkonflikt“; vgl. auch das Phänomen des Gruppendrucks bzw. des Gruppendenkens von Janis 1972); einzelne Teams scheren in ihrer Handlungsweise aus dem Zielkorridor einer Organisation aus und verfolgen eigene Wege (z.B. ein Team der Kundenbetreuung, das sich mehr mit den Kundeninteressen als mit den Zielen der eigenen Vertriebsorganisation identifiziert); wie bestimmte Gruppen denken, passt nicht zu dem, wie eine Gesellschaft handelt; wie eine Organisation denkt, passt nicht zu dem, was eine Gesellschaft will; wie eine Gesellschaft denkt, passt nicht zu dem, wie eine Kultur fühlt (die kapitalistische Mentalität Taiwans wird sich nicht ohne Weiteres in den durch ganz andere Werte geprägten Kulturraum des Fernen Ostens, insb. Chinas, integrieren lassen).

Für alle im Raster von Abb. 3 logisch ableitbaren Konflikte würden sich problemlos praktische Alltagsbeispiele finden lassen. Die damit beschriebene Ausgangssituation wird noch vielschichtiger und unübersichtlicher, wenn man eine dritte, für das Konfliktgeschehen zentrale Dimension berücksichtigt: die Tatsache nämlich, dass alle Konflikte offener oder latenter Natur sein können. Eine exakte Konfliktanalyse, mithin eine genaue Antwort auf die Frage „welche Art von Konflikt bzw. welche Konfliktkonstellation liegt hier vor?“, ist demnach eine unabdingbare Voraussetzung für die Wahl einer sinnvollen und Ziel führenden Maßnahme des Konfliktmanagements.

Abb. 3: Beschreibungsraster für Konfliktarten

	Konfliktparteien				
Energieebenen	Individuum	Gruppe	Organisation	Gesellschaft	Kultur
Denken	↕	↖	↖	↖	↘
Fühlen	↕		↘	↘	
Wollen	↔	↗	↗	↘	
Handeln		↘	↘	↘	

1. Beschreibungsdimension: Energieebenen
2. Beschreibungsdimension: Konfliktparteien
3. Beschreibungsdimension: Offenheit vs. Latenz

↔ = Zuordnungsbeispiel

### 2.1.4 Organisatorische Perspektive

In organisatorischer Hinsicht interessiert die Frage, wie Konflikte durch Organisationen systematisch erzeugt und gesteuert werden. Versteht man Organisationen – bildlich und sehr vereinfacht gesprochen – als „Ansammlung von Menschen“, dann kann man unter energetischem Aspekt davon ausgehen, dass sich diese Menschen aufgrund ihrer Eigen-Arten zu denken, zu fühlen, zu wollen und zu handeln deutlich voneinander unterscheiden werden. Mit anderen Worten: Harmonie kann nicht „naturwüchsig“ vorausgesetzt werden, und Konflikte sind geradezu vorprogrammiert. Dennoch oder gerade deswegen besteht die Aufgabe von Organisationen darin, der Bedrohung durch „Anarchie“ zu trotzen und durch geeignete Regularien und Verfahrensweisen für Ordnung zu sorgen. Organisationen sollen die Erwartungstreue und Verlässlichkeit des sozialen Handelns in Organisationen sicherstellen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, werden durch Organisationen Kontrollverhältnisse errichtet, die das soziale Handeln nach innen und außen steuern. *Nach innen* geht es um die Kontrolle der Beschäftigten, des Personals. Alleine die Begriffswahl „das Personal“ (statt: die Personen) verrät viel über die organisatorische Sichtweise des menschlichen Potenzials, bei der ganz offensichtlich die sachlich-neutrale Herstellung und Nutzung des ag-

geregten Arbeitsvermögens im Vordergrund steht. Gängige Disziplinierungsinstrumente sind in diesem Zusammenhang z.B. Anwesenheitskontrollen, Personalbeurteilungs- und Anreizsysteme oder – insbesondere im Produktionsbereich – Maschinen und maschinisierte Arbeitsabläufe, die den Beschäftigten bis in letzte Detail vorschreiben, wie sie sich während der Arbeitstätigkeit zu halten und zu bewegen haben. Ein weiterer Aspekt von Kontrolle kommt im Primat der Ökonomie zum Ausdruck, weil jede Entscheidung und jedes Verhalten in Organisationen vor dem Hintergrund rational-ökonomischer Zielsetzungen und Standards zu rechtfertigen sein muss: Nicht jede Handlung ist erwünscht oder erlaubt, sondern nur eine solche, deren Ertrag den Aufwand deckt oder übersteigt. Der „Return on Investment“ (ROI) muss augenfällig und im Bedarfsfall nachweisbar sein. Organisatorische Kontrolle zeigt sich auch im Kooperationszwang, d.h. man kann sich im allgemeinen nicht aussuchen, ob oder mit wem man zusammen arbeiten will, sondern trifft vielmehr auf ein bereits vorhandenes soziales Netzwerk von Arbeits- und Austauschbeziehungen. Kooperation wird von den Beschäftigten erwartet, weil aus ihr diejenige Synergie erwächst, die sich als Mehrwert über den Markt realisieren und abschöpfen lässt. Folglich müssen Beschäftigte lernen, „ohne Ansehen der Person“ mit anderen auszukommen und auch dann einen kooperativen Beitrag zu leisten, wenn persönliche Gefühle oder Bewertungen den Kontakt erschweren. *Nach außen* geht es Organisationen um die Kontrolle des Marktes, gemäß dem Motto: „Vertrauen in die eigene Marktmacht ist gut – die Kontrolle dessen, was der Markt macht, ist besser“. Entsprechend suchen Organisationen stets nach Möglichkeiten, Wettbewerber vom Markt zu verdrängen und eigene Einfluss- und Absatzchancen zu monopolisieren.

## 2.2 Kampf als eine Form der Konfliktaustragung

In der akademischen Psychologie gibt es ein recht gut untersuchtes Phänomen, auf das sich Ende der 60'er und zu Beginn der 70'er Jahre ein eigenes Forschungsparadigma namens „Reaktanz“ (Brehm 1966) gegründet hat. In unterschiedlichen Versuchsanordnungen wurde ein sozialpsychologisches Grundgesetz entdeckt und beschrieben, demzufolge sich Kontrolle nicht einfach im wunschgemäßen Verhalten der kontrollierten Partei (Individuum, Gruppe, Organisation) fortsetzt, sondern ganz im Gegenteil Widerstand hervorruft. Die grundlegende Hypothese ist, dass Menschen als einzelne und in Gruppen ein Motiv entwickeln, ihren eigenen Handlungs- und Gestaltungsspielraum zu erhalten oder zu erweitern. Greift jemand von außen in diesen Gestaltungsspielraum ein und droht ihn einzuschränken, wird dieses Motiv in besonderer Weise angeregt und setzt Kräfte zur Wiederherstellung der ursprünglichen Freiheitsgrade frei. Mit anderen Worten: Kontrolle produziert Widerstand, „Druck“ erzeugt „Gegendruck“. Widerstand und „Gegendruck“ sind aber nichts anderes als Einfluss-

versuche, die Kontrollanliegen der gegnerischen Seite durch Maßnahmen der Gegenkontrolle in Schach zu halten. Auf diese Weise entsteht ein soziales Muster, in dem sich die Kontrollversuche der Parteien ineinander verschränken. Ein besonderes Kennzeichen dieses Musters ist, dass die involvierten Parteien auf Nachfrage behaupten, die Auseinandersetzung nicht selbst ausgelöst oder provoziert zu haben, sondern auf die Kontrollversuche der jeweils anderen Seite jeweils nur zu re-agieren (vgl. z. B. Nachbarschaftsstreitigkeiten oder auch gesellschaftliche Konflikte höherer Ordnung, wie den Krieg zwischen Israel und Palästina). Für dieses soziale Muster möchte ich im Folgenden den Begriff „Kampf“ verwenden. Kampf ist aus meiner Sicht nicht mit dem Begriff „Konflikt“ gleichzusetzen, sondern vielmehr nur ein Modus, Konflikte auszutragen. Kampf ist nur eine Option, Konflikte zu behandeln, neben zahlreichen Alternativen – aber in unseren westlichen, durch und durch organisierten Industrienationen dennoch eine weit verbreitete Behandlungsform.

Beispiele für Kampf in und zwischen Organisationen sind

- Ressortegoismen (z.B. die „Erbsenzähler“ aus der Buchhaltung vs. die „Yuppies“ aus dem Verkauf: Abteilungen, die sich gegenseitig abwerten);
- Mobbing als Schikane, Kleinkrieg und Psychoterror am Arbeitsplatz;
- mikropolitische Strategien, Taktiken und Manöver (jemanden bloßstellen oder „hinhängen“; Seilschaften aufbauen; Koalitionen schmieden; Intrigantentum; Camouflage usw.);
- ruinöser Preiswettbewerb (wie z. B. im Lebensmittelhandel, der Energiewirtschaft, der Informations- und Telekommunikationsindustrie), bei dem Produkte unter den Entstehungskosten verkauft werden, um Konkurrenten in den Konkurs zu treiben.

Auffällige Merkmale des Kampfes sind

- die Betrachtung von Konflikten als „*Nullsummenspielen*“ (die Devise lautet „Sieg oder Niederlage“, d.h. der Konflikt wird so gesehen, dass immer nur eine Partei auf Kosten der anderen siegen kann; wenn eine Partei „mehr“ erhält, dann die andere automatisch „weniger“);
- die entstehende *Überwertigkeit des Sieges* (d.h. der ursprüngliche oder eigentliche Anlass des Konfliktes wird aus den Augen verloren; es geht nur noch darum, zu siegen, um sein Gesicht zu wahren);
- die *Eskalation von Gewalt und Aggression*: allmählich fallen die ethischen und moralischen Bedenken bei der Wahl der kämpferischen Mittel. Auf dem Gipfelpunkt der Konflikteskalation (vgl. Glasl 1999) ist jedes Mittel recht, den Feind zu besiegen: man ist bereit, sich selbst zu opfern, sofern



der Feind mit einem „untergeht“ (vgl. dazu die alltäglichen Nachrichten über terroristische Selbstmordattentate);

- die *Beziehungsschädigung durch Angst und Misstrauen*, die auch dann erhalten bleibt, wenn der Kampf (scheinbar) beendet ist, weil eine Partei obsiegt hat oder beide Parteien erschöpft sind („Waffenstillstand“). Während der kämpferischen Auseinandersetzung sind körperliche und seelische Verletzungen entstanden, die nicht so schnell „heilen“. Es bleiben häufig Ressentiments und Vergeltungsabsichten, die den weiteren Kontakt beeinträchtigen.

Die oben aufgeführten Merkmale des Kampfes können aus der Perspektive eines rationalen bzw. vernunftgeleiteten Konfliktmanagements als (nicht unbedingt beabsichtigte) Nebenwirkungen gewertet werden, die man bei dieser Form der Konfliktbehandlung in Rechnung stellen muss. Die Frage ist also, ob bzw. unter welchen Bedingungen sich eine kämpferische Form der Konfliktaustragung „lohnt“, wenn man die moralischen und ethischen Aspekte einmal außer Acht lässt. Insbesondere unter den Bedingungen von „repeated business“, also wiederholter Geschäftstätigkeit im Rahmen langfristig angelegter Kundenbeziehungen, muss ein kämpferisches Vorgehen höchst fragwürdig erscheinen. So kann ein Kundenbetreuer beispielsweise im Falle einer unberechtigten Kundenreklamation seinen Standpunkt – notfalls auch unter Einsatz rechtlicher Mittel – durchsetzen, so dass dem Unternehmen kurzfristig kein Schaden entsteht. Dennoch ist ein solcher Umgang mit dem Kunden unter dem Aspekt „nachhaltigen Wirtschaftens“ nicht optimal, da der Kunde, der sich schlecht oder ungerecht behandelt fühlt, möglicherweise für das Unternehmen verloren ist. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, nach anderen Optionen des Konfliktmanagements zu suchen, die den Kundenkontakt nicht oder zumindest weniger schädigen.

Wie sehr das Handeln und Denken unserer („westlichen“) Führungskräfte vom Modell des Kampfes durchdrungen ist, zeigen nicht nur Bild- und Wortwahl in populären Managementmagazinen, sondern auch wissenschaftliche Untersuchungen. So gibt es beispielsweise kaum eine Ausgabe der „Wirtschaftswoche“, in der nicht mit bildgewaltigen Darstellungen und Aufmerksamkeit erregenden Schlagzeilen der Kampf beschworen wird, und das häufig schon auf den Titelseiten, wie folgende kleine Collage zeigt:

„Das Duell. VW-Chef Piech gegen Daimler-Chef Schrempp. Wer gewinnt?“ (Wirtschaftswoche, Nr. 15, 06.04.2000).

„Das Duell. EON-Chef Hartmann gegen RWE-Chef Kuhnt“ (Wirtschaftswoche, Nr. 13, 21.03.2002).

„Der Bulldozer. Wie Microsoft-Chef Bill Gates Nokia, Motorola, Siemens und Co. platt machen will“ (Wirtschaftswoche, Nr. 9, 20.02.2003).

„Nestlé gegen Unilever. Der Kampf um unseren Kühlschrank“ (Wirtschaftswoche, Nr. 24, 05.06.2003).

„Deutsche Unternehmen. Fit für die Übernahme“ (Wirtschaftswoche, Nr. 40, 25.09.2003).

„China: Partner oder Rivale?“ (Wirtschaftswoche, Nr. 1, Sonderheft, 2005).

„Indien greift an. Nach den Chinesen stoßen jetzt auch indische Unternehmen auf den Weltmarkt vor. Deutschland zählt zu ihren Hauptzielen“ (Wirtschaftswoche, Nr. 6, 02.02.2006).

In Übereinstimmung mit den Illustrationen und Kolportagen der Managementpresse zeigt die empirische Forschung, dass „Kampf“ im Jargon der Manager das mit Abstand am häufigsten gebrauchte Wort in deutschsprachigen Unternehmen ist, knapp gefolgt von Begriffen wie „Beute machen“, „Erobern“, „Attackieren“, „Fighten“, „Volltreffer“, „Clinch“, „das Kriegsbeil ausgraben“ usw. (s. Witt & Witt 1993). An diesem martialischen Sprachgebrauch scheint sich seit der Beobachtung des Organisationspsychologen Weick nicht viel geändert zu haben, der bereits 1985 schreibt:

„Organisationen haben Stab und Linie und Kommandoketten. Sie entwickeln Strategien und Taktiken. Organisationen geben ihren Leuten Marschbefehle, lassen anmustern, greifen Konkurrenten an, [...], führen Grundübungen durch, konferieren mit dem Leitungsstab im Hauptquartier, starten Kampagnen, beurteilen das Fußvolk, schicken gut gedrillte Vertreter ins Feld, bedauern eine Garnisonsmentalität, blasen zum Rückzug, ziehen Informationen ein, schlagen Schlachten, feuern Verräter, reden von Meuterei, benutzen Ablenkungsmanöver, reiten Attacken, disziplinieren ihre Truppen und beklagen, dass der Verhaltenskodex nicht funktioniert“ (Weick 1985, S. 75ff).

Unterstellt man nach der Hypothese des Sprachpsychologen Whorf (1972) eine enge Korrespondenz von Sprache und Denken, dann zeigt die ubiquitäre, durchaus „normale“ und geradezu selbstverständliche Verwendung des Kampfbegriffs nicht nur, in welchem Ausmaß Führungskräfte ihre Umwelt als feindlich einschätzen. Im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ ist vielmehr zu erwarten, dass sich Manager kraft ihrer Wahrnehmung genau die Umwelten schaffen, die sich ihnen nachher auferlegen. Auf diese Weise entsteht ein Teufelskreis aufeinander bezogener Sinnzuschreibungen, durch den sich die Grundannahmen über die „wahre Natur“ oder „das eigentliche Wesen“ von Organisationen nach dem Vorbild einer Kampfarena verfestigen.

Über die sprachpsychologische Querschnittsuntersuchung von Witt & Witt (1993) hinaus zeigt Regnet (1996) in ihrer Längsschnittstudie, wie Manager tatsächlich ihr Konfliktverhalten planen und umsetzen. Sie unterscheidet zunächst fünf Konfliktstile („Rückzug“, „Machtstrategie“, „Kompromiss“, „Nachgeben“ und „Gemeinsames Problemlösen“) und stellt fest, dass alle Manager zum ersten Befragungszeitpunkt angeben, bei den von ihnen erlebten beruflichen Konflikten nach einer gemeinsamen Problemlösung (88%) oder einem Kompromiss (12%) zu suchen. Immerhin ein Drittel der befragten Manager konnte zu den präferierten Konfliktstilen keine Alternative benennen, was auf das geringe Spek-

rum der wahrgenommenen Wahlmöglichkeiten verweist. Beim zweiten Befragungszeitpunkt, d.h. ein halbes Jahr später, berichten die Manager, wie sie sich zwischenzeitlich tatsächlich verhalten haben: Immerhin ein Drittel der Stichprobe hat sich für die Machtstrategie entschieden. Passive Konfliktstrategien wie „Nachgeben“ (4%) oder „Rückzug“ (4%) wurden hingegen kaum geplant oder realisiert. Dies spricht insgesamt für eine Tendenz unserer westlichen Manager für aktive, durchsetzungsorientierte Vorgehensweisen im Konfliktfall. Originalzitat von Regnet:

„Und bist Du nicht willig, so brauch ich Gewalt“ (Regnet 1996, S. 36).

Aufgrund der Befangenheit unseres Denkens und Handelns in Mustern kämpferischer Auseinandersetzung lohnt sich ein Blick in einen anderen Kulturraum, um uns über eigene „blinde Flecken“ der Konflikt-handhabung aufzuklären. Im Fernen Osten beispielsweise gibt es seit etwa 3000 Jahren eine Denktradition und Ideengeschichte, die sich in der Entwicklung unterschiedlicher Kampfkünste entfaltet und bis heute lebendig erhalten ist. Wir können aus diesem immensen Wissensspeicher schöpfen, um uns für unser Konfliktmanagement im Westen Anregungen zu holen. Natürlich werden wir durch die Anwendung fernöstlicher Kampfkünste im Konfliktmanagement nicht zu „Asiaten“ oder „Kampfkunstmeistern“. Es geht vielmehr um die Übertragung der in den fernöstlichen Kampfkünsten enthaltenen, verallgemeinerbaren Prinzipien auf den Umgang mit Konflikten. Und diese „Transplantation“ will sorgfältig bedacht sein, da Anpassungen und Modifikationen vorgenommen werden müssen, wenn es nicht zu „Abstoßungsreaktionen“ kommen soll. Dass eine Übertragung aber gewinnbringend sein kann, davon zeugen die seit den 70’er Jahren in den USA beobachtbaren Versuche, fernöstliche Kampfkünste in das Managementtraining zu integrieren. Bei uns in Deutschland hat diese Entwicklung etwa zwanzig Jahre später eingesetzt, unter Einsatz unterschiedlicher Kampfkünste wie Kyudo (japanisches Bogenschießen), Kendo (japanischer Schwertkampf), Karatedo (japanisches Boxen), Taekwondo (koreanisches Boxen), Taiji (chinesisches Schattenboxen), Judo (japanisches Ringen, nicht zu verwechseln mit dem traditionellen Ringkampf des Sumo) und Aikido (japanische, widerstandslose Bewegungskunst; vgl. Schettgen 2003).

### **3 Führung als Kampfkunst**

#### **3.1 Merkmale fernöstlicher Kampfkunst**

Die Bedeutung fernöstlicher Kampfkunst lässt sich gut dadurch beschreiben, dass man zunächst die mit ihr verbundenen, gängigen Vor-Urteile bzw. Grundannahmen aufgreift und sachlich widerlegt:

- *Kampfkunst ist kein Tanz:* Kampfkunst erschöpft sich nicht im blinden Nachvollzug einer einstudierten Bewegungschoreographie, sondern sucht eine angemessene Antwort auf eine ernstzunehmende Bedrohung. Daher lautet die Aufforderung zum Kampf in der Regel auch nicht „Darf ich bitten?“. Während Tanz von vornherein auf Kooperation angelegt ist, sucht Kampf die Konfrontation. Wenn es gelingt, mit einer beabsichtigten Konfrontation tänzerisch umzugehen und sie in Kooperation zu verwandeln, so drückt sich darin die meisterliche Beherrschung von Kampfkunst aus; denn dieser leichte, spielerische Umgang mit aggressiver Energie wird dem Ungeübten nicht ohne weiteres zugänglich sein.
- *Kampfkunst ist kein Sport:* anders als im Sport, insb. im Leistungssport, geht es in der Kampfkunst nicht um „höher, schneller, weiter“, sondern „die rechte Form“ oder „die gute Gestalt“, die es einzuhalten und nicht zu übertreffen gilt. In der Kampfkunst sucht man das Optimum, nicht das Maximum („mehr desselben“). Das Optimum aber findet sich in der „Mitte“, nicht in den Extremen. So heißt es z. B., dass sich ein Meister der Kampfkunst niemals schnell bewege, sondern immer nur so schnell wie nötig. Für eine angemessene Bewegung gibt es genau ein passendes Timing, das mit der Situation übereinstimmt. Bewegt man sich zu früh, so kann ein Angreifer die Reaktion erkennen und seinerseits auf die Reaktion reagieren, so dass es zum Kampf kommt. Bewegt man sich zu spät, so wird man vom Angriff getroffen, weil man nicht oder zu langsam reagiert. In der Kampfkunst reagiert man daher überhaupt nicht, sondern bestimmt durch die Antizipation des Angriffs das Geschehen von vornherein mit, indem man sich mit dem Angreifer mental (und anschließend möglicherweise auch körperlich) verbindet. Freilich, um einen Angriff antizipieren zu können, bedarf es der Achtsamkeit und Gelassenheit, d. h. zweier Komponenten, die Volpert (1994, S. 118ff) als Merkmale einer „guten Handlungsgestalt“ beschreibt. Achtsamkeit und Gelassenheit, kurz: Präsenz, ist aber auch gefordert, wenn es um den „richtigen“ Abstand zum Angreifer, das „richtige“ Spannungsniveau im Körper, die „richtige“ Verteilung der Aufmerksamkeit, den „richtigen“ Grad an eigener Aggressivität etc. geht. Kurz: Im Finden der „guten Gestalt“ spiegelt sich zugleich das ästhetische Moment der Kampfkunst, die dadurch in ihren Bewegungen schlicht, elegant und selbstverständlich, aber niemals lasch oder übertrieben („gekünstelt“) wirkt.
- *Kampfkunst ist keine Selbstbehauptung:* Das Ziel der Kampfkunst ist es nicht, einen Angreifer zu besiegen, sondern die Auseinandersetzung mit sich selbst so zu führen, dass man mit sich und anderen in Frieden leben kann. Nach Auffassung der fernöstlichen Kampfkunst wird sich nur derjenige zum Kampf herausfordern lassen, der sich bei seinem Handeln von

Gefühlen der Angst oder des Ärgers leiten lässt. Kampfkunst ist daher zunächst einmal echte „Gefühlsarbeit“ (Hochschild 1990), die darauf abzielt, den Überschwang der Gefühle zu zügeln und auf dem Wege der Selbstbeherrschung einen vernünftigen Umgang mit bedrohlichen Situationen zu ermöglichen. Der innere Kampf zwischen Gefühl und Verstand soll so ausgetragen werden, dass daraus eine ausgewogene und versöhnliche Art der Konfliktaustragung resultiert (vgl. dazu auch das moderne Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ von Goleman 1998). Das Motto lautet, „bei sich zu bleiben, statt außer sich zu geraten“ – und einen kühlen Kopf und damit den Überblick in Konfliktsituationen zu bewahren. Ohne die Entwicklung von Selbstbeherrschung, Selbstvertrauen und Gelassenheit hätten die Krieger des japanischen Mittelalters, die sog. Samurai, kaum eine Überlebenschance auf dem Schlachtfeld gehabt.

In eine positive, affirmative Aussage gewendet, ist es das Anliegen der fernöstlichen Kampfkunst, nicht auf Kampf festgelegt zu sein, sondern über alternative Formen der Konfliktbehandlung zu verfügen und diese situationsangemessen einsetzen zu können. „Kreativität statt Kampf“ ist die Devise, um einen ebenso lebendigen wie lebensbejahenden und letztlich künstlerischen Umgang mit Konflikten anzuregen. Wie eine fernöstliche Kampfkunst in diesem Sinne für das Konfliktmanagement in Organisationen erschlossen werden kann, soll im Folgenden am Beispiel des Aikido aufgezeigt werden.

### 3.2 Aikido

Aikido ist eine japanische Kampfkunst, die in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts von Meister Morihei Uyeshiba (1883-1969) entwickelt wurde. Meister Uyeshiba hatte zuvor über viele Jahre hinweg verschiedene traditionelle Kampfkünste studiert (z.B. Ju-Jutsu, Aiki-Jutsu, Ken-Jutsu), bevor er sie zu einem neuen, rein defensiven System der Selbstverteidigung integrierte und mit einem ethischen Fundament untermauerte, das der Schonung des Gegners einen hohen Stellenwert einräumte.

Die Bedeutung des „Aikido“ lässt sich rasch entschlüsseln, wenn man den Begriff in seine bedeutungstragenden Silben (Ideogramme) zerlegt:



Ai = Harmonie, Synchronisation, Koordination



Ki = Lebenskraft, Energie, Vitalität



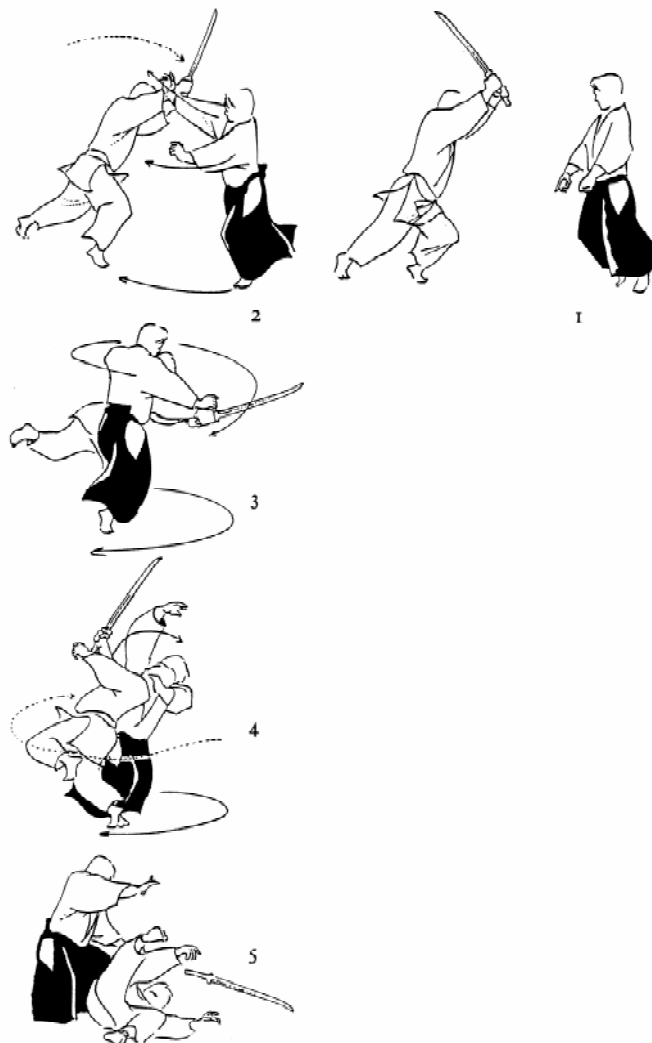
Do = Übung, Weg, Prinzip der Lebensführung

Aikido ist also ein Prinzip der Lebensführung, das Kräfte in Einklang bringen will – und das auf mindestens drei verschiedenen Ebenen:

- Harmonie zwischen Körper, Geist und Seele (intraindividuell)
- Harmonie zwischen den Menschen (interpersonell)
- Harmonie zwischen Mensch und Natur (ökologisch).

Demnach geht es im Aikido nicht ums Kämpfen, sondern um den harmonischen und konstruktiven Umgang mit Energien, die nicht gegeneinander arbeiten, sondern miteinander zum Fließen gebracht werden sollen (Schrader 2005; vgl. dazu auch die bildliche Darstellung in Abb. 4). Aikido steht insofern in einer Linie mit der fernöstlichen Philosophie der Kampfkunst (Budo), die Kampf seit alters her nur als eine Möglichkeit und immer nur als letzte Instanz der Konfliktaustragung betrachtet hat. Im Kontext des Budo stellt Aikido eine schöpferische Bewegungskunst dar, die zwischenmenschliche Konflikte in konstruktive Formen der Zusammenarbeit verwandeln will. Weil Organisationen auch im Konfliktfall auf Kooperation angewiesen sind und sich massive Beeinträchtigungen des kollektiven Arbeitsprozesses durch Konflikte auf Dauer nicht leisten können, enthält das „Bildungsprogramm des Aikido“ (Schettgen 1998) grundsätzlich eine für die Konfliktbehandlung in Organisationen essentielle und substanzielle Steuerungslogik. In Analogie zur systemischen Kurzzeittherapie (vgl. Saposnek 1988) geht es darum, Verhärtungen, Verkrustungen und Blockaden in Interaktionsmustern, die im Zuge von Konflikteskalationen entstanden sind, durch paradoxe Interventionen aufzulösen und durch einen spielerischen Umgang mit den freigesetzten Kräften die Beziehungsdynamik neu in Gang zu setzen.

Abb. 4: Bewegungsmuster des Aikido

**Legende zu Abb. 4:**

Die Abbildung ist von rechts oben nach links unten zu lesen (Nr. 1 bis Nr. 5). Der Aikido-Praktizierende pariert den vertikalen Schwerthieb (Nr. 1: Angriff) mit einem Ausweichschritt zur Seite (Nr. 2: Aus-der-Angriffslinie-Treten und Kontaktaufnahme). Er verzichtet anschließend auf den Einsatz von Gewalt und stabilisiert stattdessen seinen neuen Standpunkt. Durch eine Hüftdrehung (Nr. 3: Perspektivenwechsel) koordiniert er seine Kräfte mit denen des Angreifers. Aufgrund der Synchronisierung der Kräfte entsteht eine gemeinsame Bewegung, die es dem Aikido-Praktizierenden erlaubt, das Angriffsmoment in kontrollierter Weise so umzulenken und zu begleiten (Nr. 4: Führung), dass der Angreifer durch seine Angriffsabsicht selbst zu Fall kommt (Nr. 5). [Die Zeichnung stammt aus Westbrook & Ratti, 1981, S. 348].

### 3.3 Der Beitrag des Aikido zum Konfliktmanagement

Der Erwerb der Konfliktsteuerungslogik des Aikido erfolgt im Konfliktmanagementtraining durch handlungs- und erfahrungsorientiertes Lernen, bei dem der Körper als Ort, Medium und Form des Erkenntnisgewinns fungiert. Mit anderen Worten: Auf dem Wege von Aikido-Körperübungen werden neue Erfahrungen gewonnen, die anschließend reflektiert und in ihrem Zusammenhang zum Konfliktmanagement in Organisationen ausgewertet werden. Gemäß dem Paradigma konstruktivistischen Lernens (vgl. Altenberger, Schettgen & Scholz 2003) werden sinnhafte Bezüge also zunächst *subjektiv* und dann in Form von Gruppendiskussionen auch *intersubjektiv* hergestellt. So können sich einzelne Teilnehmer, aber auch die Gruppe als Ganzes, mit den gewonnenen Erfahrungen und Einsichten weiterentwickeln und ihr Wissen und ihre Ressourcen erweitern.

Seit 1992 habe ich, teilweise in Kooperation mit anderen Dozenten, das Aikido in über 100 Seminaren der Führungskräfteentwicklung kontinuierlich eingesetzt und dabei allmählich immer besser verstanden, welchen Wert solche Seminare für die Teilnehmer haben. Insbesondere die ersten Seminare im Zeitraum 1992-1997 wurden systematisch evaluiert, um Aufschluss über Lernergebnisse und Transfermöglichkeiten der Teilnehmer zu erhalten und auf dieser Basis das Seminarangebot nachfrageorientiert zu optimieren (vgl. Schettgen 2000, S. 207ff). Auf der Basis qualitativer Auswertungen von Gruppen- und Einzelinterviews mit den Teilnehmern, deren thematischer Fokus die Wirkungen der Seminare einschließlich ihrer Übertragbarkeit in den beruflichen Alltag war, konnten folgende Dimensionen destilliert werden:

- *Angst vor Konflikten abbauen:* Die Teilnehmer verlieren ihre Angst vor Konflikten und können sich aktiv mit ihnen auseinandersetzen, weil sie Konflikte als Chance für Entwicklung und Veränderung wahrnehmen.
- *Angriffe nicht persönlich nehmen:* Die Teilnehmer können sich subjektiv von (körperlichen oder verbalen) Angriffen distanzieren und verhalten sich dem Angriff gegenüber neutral oder akzeptierend. Sie verfügen über ein stabiles Selbstwertgefühl und können dieses aufrechterhalten, auch wenn es von außen bedroht wird.
- *Auf den anderen zugehen:* Die Teilnehmer überwinden etwaige Fluchtreflexe oder Vermeidungsreaktionen und wenden sich dem Angreifer bewusst zu, um die Hintergründe seines Verhaltens zu erfahren.
- *Vertrauen aufbauen:* Die Teilnehmer entwickeln eine Art von Kommunikation mit dem Angreifer, die eine gute Beziehung (wieder-)herstellt und das gegenseitige Vertrauen fördert.

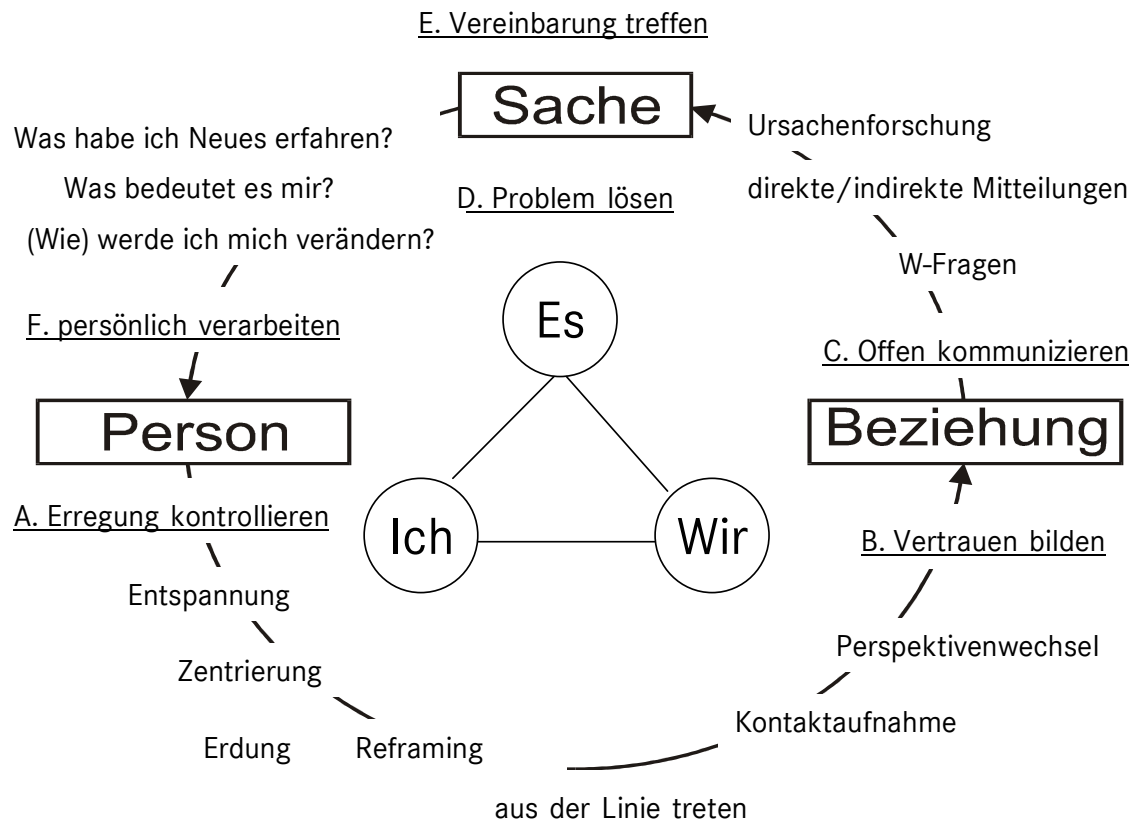


- *Perspektivenwechsel einleiten*: Die Teilnehmer können sich in die Lage oder Sichtweise des Angreifers hineinversetzen und verhalten sich empathisch.
- *Kooperation herstellen*: Die Teilnehmer sind in der Lage, gemeinsam mit dem Angreifer das Problem „hinter“ dem Konflikt zu erkennen und zusammen mit ihm an der Lösung zu arbeiten.

Um diese zentralen Lern- und Transferkategorien herum wurde die vorherige Seminarkonzeption anschließend angepasst, differenziert und erweitert. An die Stelle eines vollkommen offenen Lern- und Interpretationsprozesses, der bis dahin nur durch die Verwendung von Aikido-Körperübungen geprägt war, trat in der seminaristischen Arbeit darüber hinaus ein „frontloading“, in dem das Modell eines Konfliktmanagement-Zyklus als Orientierungsraster eingeführt wurde. Der theoretische Kern des Modells beruht auf der Themenzentrierten Interaktion von Ruth Cohn (1980), deren Ansatz Karl Berkel (1995) aufgegriffen hat, um ihn für die detaillierte Analyse des Konfliktmanagement-Prozesses zu verwenden. Der Konfliktmanagement-Zyklus nach Berkel (1995) erwies sich im vorliegenden Zusammenhang als geeignet, die wichtigsten Facetten der Aikido-Körperarbeit und der damit einhergehenden Körperwahrnehmungen und -bewegungen zu integrieren und systematisch zu verorten. Das Ergebnis dieser Einbettung in einen konzeptionellen Bezugsrahmen ist in Abb. 5 dargestellt, wobei die verschiedenen Aikido-Übungselemente am Rande der kreisförmig angeordneten Pfeile aufgeführt sind. Die Abbildung ist weitgehend selbstredend und soll hier aus Gründen des beschränkten Raums nicht weiter erläutert werden. Eine ausführliche Darstellung des Modells ist in Schettgen (2002) enthalten.

Der Konfliktmanagement-Zyklus nach Berkel (1995) ist insofern ein wichtiges Transfertool, als es mit seiner Hilfe gelingt, die ansonsten isoliert durchgeführten und nur der subjektiven Sinnzuschreibung der Teilnehmer überlassenen Aikido-Körperübungen in transparenter und einheitlicher Weise auf den Vorgang des Konfliktmanagements zu beziehen.

Abb. 5 Konfliktmanagement-Zyklus



Im weiteren Verlauf und nach Ende des Seminars ist der Transfer der im Rahmen einer körperorientierten Didaktik gesammelten Einsichten und Erkenntnisse nach meiner Auffassung auf mindestens zwei Wegen möglich.

Der erste Weg ergibt sich über den Körper selbst, der während des Seminars zahlreichen Impulsen und Einflüssen ausgesetzt war, die – bewusst oder unbewusst – weiter nach Verarbeitung und Konsolidierung drängen. Die Veränderungen, die hier in Gang gesetzt werden, wirken nach meiner Erfahrung nachhaltig, wenn auch häufig erst nach einer gewissen „Inkubationszeit“. Ein altes Sprichwort sagt: "Was der Körper einmal gelernt hat, vergisst er nie mehr". Eine wesentliche Körpererfahrung, die durch Aikido vermittelt werden kann, ist z. B. die Zentrierung, d. h. die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Körpermitte („hara“), wodurch sich eine Sammlung der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte sowie ein ganzheitlicher Zustand der inneren Balance ergibt. Zentrierung ist eine wichtige Voraussetzung für ein vernünftiges Konfliktmanagement, weil sie das Überschießen von Emotionen (Angst, Aggression, Ohnmacht etc.) verhindert und dafür sorgt, dass man im Konfliktfall „einen kühlen Kopf“ und damit den Über-

blick bewahren kann, um die jeweils erfolgversprechendste Handlungsalternative unter den gegebenen situativen Bedingungen zu wählen. Daher werden noch im Seminar Möglichkeiten aufgezeigt, wie man den Wahrnehmungsanker für Zentrierung tiefer legen und schärfen kann, so dass Zentrierung als Körperv Verfahren im alltäglichen Bedarfsfall schnell einsetzbar ist und zu den gewünschten Wirkungen führt. Anhaltende und tief greifende Transfereffekte sind dann zu erwarten, wenn die Seminarteilnehmer sich eine Disziplin oder Rituale zueigen machen, mit denen die Körperv Verfahren auch „back home“ weiter gepflegt werden können. So empfehle ich den Teilnehmern, ihre Zentrierungsübung als festen Bestandteil in ihren Tagesablauf einzubauen, d.h. sich jedes Mal zu zentrieren, nachdem man morgens aufgestanden ist oder wenn tagsüber das Telefon im Büro klingelt oder bevor man am Abend seinen Arbeitsplatz verlässt usw.

Der zweite Transferweg führt nicht über die "kinästhetische" Körpererfahrung, sondern über die Verwendung des Körpers als Bild, Schema oder Metapher. Denn man kann einen Aikido-Bewegungsablauf (vgl. Abb. 4) nicht nur spüren, sondern auch – aus der Beobachterperspektive – wie einen „Text“ lesen. Aus der Dechiffrierung der Körper-Sprache des Aikido lassen sich effiziente Strategien für den konstruktiven Umgang mit Konflikten ableiten. In diesem Sinne ist Aikido ein Körper-Modell, aus dem man Schlussfolgerungen für die Gestaltung des eigenen Konfliktverhaltens ziehen kann. Das setzt allerdings die bewusste gedankliche Auseinandersetzung und die kognitive Durchdringung der in die Körperbilder eingelassenen "Grammatik" voraus: Welche logische Tiefenstruktur steckt hinter der Oberfläche eines wahrgenommenen Bewegungsablaufs? Welche Regeln strukturieren das Handeln? Dies darzustellen – oder besser: gemeinsam herauszuarbeiten – ist demnach eine wichtige Aufgabe einer an Körpermetaphern orientierten Transfersicherung, die bereits im Seminar zu leisten ist. Zur Unterstützung dieser Art des Transfers verwende ich „Aikikom“, d.h. ein selbst entwickeltes Modell der sprachlichen Kommunikation auf der Basis der Aikido-Prinzipien, das die wesentlichen Schritte eines elementaren Aikido-Bewegungsablaufs (die sog. „Irimi-Tenkan-Bewegung“, siehe Abb. 4) mit den einzelnen Schritten beim Führen eines Konfliktgespräches parallelisiert. Im Raster der definierten Prozessschritte (Angriff, Aus-der-Angriffslinie-Treten, Kontaktaufnahme, Perspektivenwechsel, Führung) formulieren die Teilnehmer gemeinsam verbale Aussagen, die zu ihnen persönlich und zu ihrer jeweiligen Organisationskultur passen. Abschließend wird das auf diese Weise mit sprachlichen Inhalten gefüllte Kommunikationsmodell in Rollenspielen erprobt, in denen die Teilnehmer authentische und selbst erlebte Konfliktfälle aus ihrem beruflichen Alltag inszenieren.

Die Teilnehmer lernen dabei erneut handlungs- und erfahrungsorientiert, d.h. durch eigenes Ausprobieren neuer Verhaltensweisen und durch das Feedback anderer Rollenspieler und Beobachter im Hinblick auf die effektive Umsetzung von Aikikom. So erlangen die Teilnehmer dasjenige Maß an Sicherheit in der

Anwendung des Modells, das sie zusammen mit ersten erlebten Umsetzungserfolgen im Seminar motiviert, Aikikom auch in der alltäglichen Praxis zu gebrauchen (für eine detaillierte Beschreibung von Aikikom s. Schettgen 2006).

Abschließend sei erwähnt, dass der Einsatz des Aikido im Konfliktmanagement nicht mit einer Wunderwaffe, einem Allheilmittel oder einem Breitband-Therapeutikums gleichzusetzen ist. Die Anwendung der Aikido-Prinzipien scheint vielmehr dann geeignet und erfolgversprechend zu sein, wenn *offene individuelle* und *interpersonelle* Beziehungskonflikte vorliegen, bei denen man selbst Opfer eines nicht provozierten Angriffs ist (bzw. eines Angriffs, den man zumindest nicht bewusst provoziert hat) (vgl. Dobson & Miller 1993).

## Literatur

- Altenberger, H., Schettgen, P. & Scholz, M. (Hrsg.) 2003. *Innovative Ansätze konstruktiven Lernens*. Augsburg: Ziel
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 1987. Transformational leadership, charisma, and beyond. In Hunt, J. G., Baliga, B. R., Dachler, H. P. & Schriesheim, C. A. (Hrsg.), *Emerging Leadership Vistas* (S. 29–49). Lexington, Mass.: Heath
- Berkel, K. 1995. *Konflikttraining: Konflikte verstehen und bewältigen*. Heidelberg: Sauer (4. Aufl.)
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1968. *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ
- Brehm, J. W. 1966. *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academic Press
- Cohn, R. C. 1980. *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion (TZI). Von der Behandlung Einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Crum, Th. 1988. *The Magic of Conflict. Turning a Life of Work into a Work of Art*. New York: Touchstone
- Dobson, T. & Miller, V. 1993. *Aikido in Everyday Life. Giving in to Get Your Way*. Berkeley, Cal.: North Atlantic Books
- Glasl, F. 1999. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt (6. Aufl.)
- Goleman, D. 1998. *Emotionale Intelligenz*. München: dtv
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1977. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz – Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt/Main: Campus
- House, R. J. & Singh, J. V. 1987. Organizational behavior: Some new directions for i/o psychology. *Annual Review of Psychology*, 38, 669–718

- Janis, I. L. 1972. *Victims of Group Think*. Boston: Houghton Mifflin
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403
- Neuberger, O. 1989. Symbolisches Management als Vermittlung zwischen Individualisierung und Organisierung. In H. J. Drumm (Hrsg.), *Individualisierung der Personalwirtschaft – Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen* (S. 69–81). Bern: Haupt
- Neuberger, O. 1993. *Besser führen – Grundlagen*. München: Pfützner (3. Aufl.)
- Neuberger, O. 2002. *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius (6. Aufl.)
- Saposnek, D. T. 1988. Aikido: Modell einer strategischen Kurzzeittherapie. In Heckler, R. S. (Hrsg.), *Aikido und der neue Krieger* (S. 147–165). Essen: Synthesis
- Schettgen, P. 1998. Asiatische Kampfkunst als Bildungsprogramm. *erleben & lernen, Internationale Zeitschrift für handlungsorientierte Pädagogik*, Heft 1, 11–16
- Schettgen, P. 2000. *Der alltägliche Kampf in Organisationen. Psychologische Hintergründe und Alternativen am Beispiel der japanischen Kampfkunst „Aikido“*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Schettgen, P. 2002. Freund oder Feind? Wie Wirklichkeitskonstruktionen unseren Umgang mit Konflikten steuern. In Schettgen, P. (Hrsg.), *Kreativität statt Kampf! Aikido-Erweiterungen in Theorie und Praxis* (S. 104–133). Augsburg: Ziel
- Schettgen, P. 2003. Fernöstliche Kampfkunst im Managementtraining. In L. M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte* (S. 323–330). Göttingen: Hogrefe (3. Aufl.)
- Schettgen, P. 2006. Konstruktiver Umgang mit Konflikten: Eine systemische Analyse auf der Basis des „Aikido“. In Tomaschek, N. (Hrsg.), *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch*. Heidelberg: Carl-Auer
- Schrader, O. 2005. Fließen statt kämpfen. 5 Hinweise aus einer japanischen Kampfkunst, wie Sie Energien in Ihrem Sinne lenken können. *Train Mail*, Heft 01, S. 9–11 (Online Magazin der Train Consulting, Wien)
- Rosenstiel, L. v. 2005. *Bedingungen des Führungserfolgs*. Vortrag auf dem Fachkongress „Zündstoff Personal?! Managementperspektiven für den Mittelstand“ am 18.03.2005 an der Universität Augsburg
- Simmel, G. 1968. *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot (5. Aufl.)
- Türk, K. 1995. *Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation der modernen Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Volpert, W. 1994. *Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie*. Lengerich: Pabst
- Weick, K. E. 1985. *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Westbrook, A. & Ratti, O. 1981. *Aikido and the Dynamic Sphere. An Illustrated Introduction*. Rutland: Tuttle
- Whorf, B. L. 1972. *Sprache, Denken, Wirklichkeit. Beiträge zur Metalinguistik und Sprachphilosophie*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Witt, F.-J. & Witt, K. 1993. Managerjargon. In F.-J. Witt (Hrsg.), *Managerkommunikation* (S. 81–102). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

#### **Anmerkung**

In meinem Beitrag habe ich ausschließlich aus Gründen der flüssigeren Lesbarkeit des Textes die „männliche“ Schreibweise gewählt. Damit soll in keiner Weise eine Diskriminierung des weiblichen Geschlechts zum Ausdruck gebracht werden.



*Peter Krause*

## „Verachtet mir die Meister nicht, und ehrt mir ihre Kunst!“

Führung als kreative Kunst zwischen Tradition und Vision

### Zusammenfassung

Nicht nur die Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft gehören der Vergangenheit an, auch die Informationsgesellschaft wird in absehbarer Zeit abgelöst. Ein Paradigmenwechsel kündigt sich an: Die Vision der Innovationsgesellschaft scheint auf, die ihr kreatives Potenzial nur wird einlösen können, wenn sie künstlerische Prozesse selbstverständlich und dauerhaft auch in wirtschaftliche Entwicklungen implementiert. Dem gilt es – mit einem Blick in die Geschichte, Gegenwart und Zukunft kulturökonomischer Zusammenhänge – nachzugehen.

Als historische Reflexionsebene dienen *Die Meistersinger von Nürnberg*, dient die ganzheitliche Blüte der mittelalterlichen Stadt Nürnberg, in der Pragmatismus und Vision einander selbstverständlich bedingen. Beispiele erfolgreicher kulturökonomischer Vernetzung führen von der Entstehung der Gattung Oper in der Renaissance, über die gegenwärtig diskutierten künstlerischen und strukturellen Veränderungen des Musiktheaters bis zu einem Ausbildungskonzept der Zukunft, das erstmals künstlerische und ökonomische Fächer unter einem Dach zusammenführt.

Ausgehend vom seit den 90er Jahren etablierten Begriff des Kulturmanagement wird die Idee eines kulturellen Management entwickelt, das der Wirtschaft jene entscheidende schöpferische Innovationskraft wiedergeben soll, die sie benötigt, um langfristig erfolgreich zu sein. Nur auf diesem Wege wird auch die Lust zur Arbeit in selbständigen unternehmerischen Formen sowie in schöpferischen, unabhängigen und synergetisch wirkenden Netzwerken steigen.

Eine neue Gründerzeit als Renaissance von Geist und Geld bleibt dann keine Vision, sondern wird zur konkreten Chance einer sich durch Kreativität erneuernden Gesellschaft. Führung als kreative Kunst integriert deshalb die jungen Wilden, die Genies, die Anarchisten und Querdenker, denn sie braucht sie zum Leben und Überleben, zur laufenden Veränderung. Die genuine zukünftige wie zukunftsorientierte Führungsaufgabe heißt somit, Veränderungsprozesse zu initiieren, Innovationen zu fördern, Visionen in Gang zu setzen, Traditionen zukunftsfähig zu machen.



## Einleitung

Es war einmal, da galt die Kunst als ein Handwerk, da war ein Schuster auch Poet und qua dieser doppelten, in eins gesetzten Kompetenz taugte er zur natürlichen, charismatischen Führungspersönlichkeit eines Gemeinwesens. Pragmatismus und Vision als einander bedingende Elemente. Die Rede ist von Hans Sachs und seinen Meistersingern, vom mittelalterlichen Nürnberg, seinem harmonischen und dennoch nie plump konsensuell oder schlicht konfliktfrei funktionierenden Miteinander von Menschen, seiner lang anhaltenden Prosperität. Da begegneten sich Menschen, die einander in einem künstlerisch definierten Regelwerk verbunden waren, die alte Werte hochhielten und sich dennoch mit dem Neuen auseinander setzten und es im besten Fall klug in ihr bestehendes System integrierten. Richard Wagner hat aus dem historisch überlieferten Wissen um Hans Sachs eine seiner klügsten, schönsten und universell wahrhaftigsten Opern geformt: *Die Meistersinger von Nürnberg*. Wo Tradition und Vision zusammenspielen und für intellektuelle Durchlässigkeit sorgen, wo Erbe und Traum sich begegnen und gegenseitig befruchten, wo individuelles Streben sich mit gemeinschaftlichem Wollen in Einklang bringt, entwickelt sich ein überaus fruchtbarer Humus für die Entstehung von Kunst.

Diesem grundlegenden Verständnis von Kunst würde zweifellos jede kulturell aufgeschlossene und allgemein gebildete Führungskraft eines bedeutenden Wirtschaftsunternehmens zustimmen, ob und inwieweit ein Manager dieses Selbstverständnis allerdings auch für das eigene Tun in Anwendung bringt und überhaupt bringen sollte, gilt als fraglich: Gerade dem aber gilt es – mit einem Blick in die Geschichte, Gegenwart und Zukunft kulturökonomischer Zusammenhänge – nachzugehen. Hintergrund ist ein Paradigmenwechsel, viel mehr als ein kurzfristiger Trend: Nicht nur die Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft gehören der Vergangenheit an, auch die Informationsgesellschaft wird in absehbarer Zeit abgelöst. Als lichter Horizont scheint die Vision der Innovationsgesellschaft auf, die ihr kreatives Potenzial nur wird einlösen können, wenn sie künstlerische Prozesse so selbstverständlich und dauerhaft auch in wirtschaftliche Entwicklungen implementiert, wie dies heute quantitative Erfolgskontrollen und Controlling-Mechanismen sind.

## Die Meistersinger von Nürnberg

### Die Meisterzunft als kulturökonomisches Ideal

#### Nürnberg im Mittelalter

Seit 1313 war Nürnberg Freie Reichsstadt, bereits seit 1219 war es mit dem kaiserlichen Privileg der Reichsunmittelbarkeit belegt. Es zählte zu den bevölkerungsreichsten Städten des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation. Seine Blüte war ganzheitlich – kulturell, politisch, wirtschaftlich. Hier wirkten der universale Meister Albrecht Dürer, der Bildhauer Veit Stoß, der Kaufmann und Forschungsreisende Martin Behaim, der mit seinem „Erdapfel“ den ältesten erhaltenen Globus baute, der Goldschmied und Maler Jost Ammann, der Schlosser Peter Henlein, dessen Taschenuhren als „Nürnberger Eier“ in die Geschichte eingingen. Hans Sachs, der Schuster und Poet, der Held von Richard Wagners *Oper in drei Aufzügen* muss viele von ihnen gekannt haben.

Richard Wagner mag in seiner dichterischen und kompositorischen Nachzeichnung einer idealen mittelalterlichen Gemeinschaft von einigem romantischen Überschwang beflügelt gewesen sein. Doch selbst bei nüchterner Betrachtung der historisch gesicherten Tatsachen scheint das Bild von Hans Sachsens Heimatstadt Nürnberg im 16. Jahrhundert in leuchtenden Farben, erscheint das Selbstverständnis des Gemeinwesens für seine Zeit als überaus fortschrittlich: das hoch spezialisierte Handwerk, ein florierender Fernhandel, ein umsichtiges Stadtregiment und ein Humus, auf dem Kunst, Handwerk, Unternehmertum, Entdeckergeist und Wissenschaften blühen konnten. Zeichen für die relative Breite des Wohlstands war die Tatsache, dass um 1560 immerhin die Hälfte der Einwohner zur Mittelschicht gezählt wurden. Hans Sachs, dem die erfolgreiche Verbindung von Handwerk und Kunst zu beträchtlichem Vermögen verhalf und der sich entschieden für Martin Luther und die Reformation einsetzte, zählte zu dieser Mittelschicht, aus der künstlerische, wissenschaftliche, handwerkliche und wirtschaftliche Innovation in gegenseitiger Befruchtung hervorgingen.

#### Entwicklung zum Meister

Das gesellschaftliche Modell der Meistersinger in seinem fein austarierten Verhältnis von Kunst, Kopf und Kapital hat mit sozialer Gleichmacherei, mit kreativer Spinnerei, Anything-Goes oder chaotisch ziellosem Brainstorming heute angesagter Kreativtechniken nichts zu tun. Es fußt vielmehr auf Rangordnung, Hierarchie und kollektiver Akzeptanz eines transparenten Regelwerks. Die Gesetze der Zunft bestimmten den Aufstieg vom Lehrbuben über den Gesellen bis zum

Meister.<sup>1</sup> Der Weg zum Nürnberger Meister, mithin zur Führungskraft – naturgemäß im Sinne eines Management seinerzeit noch überschaubarer ökonomischer Einheiten – setzt das Einverständnis über ein kollektives Regelwerk des Handwerks und der entsprechenden Kunstausbildung voraus; Meisterschaft bringt individuelles Talent in Einklang mit dem kollektiven Gesetz, sie verlangt durchaus schmerzhaftes Anstrengung, den Ausbau und Beweis der eigenen Fähigkeiten, ausgeprägte Disziplin. Hans Sachsens, ihm von Richard Wagner in den Mund gelegtes finales Lob des schöpferischen Menschen „*Verachtet mir die Meister nicht, und ehrt mir ihre Kunst*“<sup>2</sup> ist kein absoluter Freibrief subjektiver künstlerischer Entfaltung, sondern verbindet die kreative Eingebung „*grad’ recht nach ihrer Art*“<sup>3</sup> mit dem Spiel bewährter Formen. Sachs löst die Dialektik aus Inhalt und Form vollendet ein: Zukunftsmusik und Tradition als Einheit höherer Ordnung. In einer von Richard Wagners wichtigsten Quellen, Johann Christof Wagenseils *Buch von der Meister-Singer Holdseligen Kunst*, steht über das utopisch gemeinschaftsbildende Element der Kunst geschrieben, dass es die Bürgerschaft „*gleichsam wie mit einem Bande verknüpft und überall Liebe, Freundschaft und gutes Vertrauen verursacht*.“<sup>4</sup>

## Tradition und Zukunftsmusik

Die Herren Beckmesser, Stolzing und Sachs tragen den Kampf zwischen Kunst und Natur, zwischen Gesetz und Freiheit, zwischen Regel und Eingebung, zwischen Realität und Traum stellvertretend aus. Da ist erstens der Stadtschreiber Beckmesser als spießiger Bewahrer, Verwalter, Archivar, Studierter, Theoretiker und Beamtentyp, der die Tradition mit seinem Griffel im Gemark scheinbar pedantisch rückwärtsgewandt verfährt. Zweitens der affektgeladene Ritter Stolzing, der von Außen in das bestehende System der Meistersunft eindringt, der seine Individualität, seine Inspiration, sein grenzenloses Wollen über alles Hergebrachte und Bewährte stellt, dabei gern auch mal schnell in Landsknechtmannier zum Schwert greift und sich den Meistertitel in kürzester Zeit schwer ersingen muss, um ihn dann, ohne im übrigen je Lehrbub oder Geselle gewesen zu

---

1 Ein vergleichbares Beispiel ist die Entstehung der englischen Steinmetz-Zünfte im Mittelalter, aus denen der Bund der Freimaurer hervorging: sein Zusammenspiel aus handwerklichem Regelwerk, einem korrespondierenden Apparat von Zeichen und Ritualen, der ethischen Fundierung und der Freiheit der Entwicklung zur Persönlichkeit sowie der Öffnung des persönlichen und gemeinschaftlichen Horizonts hin zu Visionen.

2 Wagner, R.: Die Meistersinger von Nürnberg. Partitur. Leipzig: Peters, S. 802.

3 A. a. O., S. 805.

4 Wagenseil, J. C.: Buch von der Meister-Singer Holdseligen Kunst. Altdorf b. Nürnberg, 1697.

sein, nach nur einem einzigen kompositorischen und sängerischen Geniestreich zu erhalten.<sup>5</sup>

Der dritte im Bunde aber stellt die Synthese zwischen den beiden Extremen her und wird damit zur Führungsfigur par excellence. Hans Sachs, der Charismatiker, der Vernetzer, der Integrator mit Weitblick führt Beckmesser und Stolzing am Ende zusammen, er versöhnt Kunst und Natur, Theorie und Praxis, Geschichte und Zukunft. Auf Wagners Festwiese im Herzen Nürnbergs zelebrieren die Meister den Triumph dieser Hans-Sachs-Synthese: Hier vereinigen die Meister Gestern und Morgen, traditionelles Regelwerk und gewagte Zukunftsmusik, Dauer und Eingebung. Ein wahrhaft strategisches künstlerisches und gesellschaftliches Konzept des visionären Bürgers, Meisters, Schusters und Poeten Hans Sachs, das handwerkliche und künstlerische Meisterschaft als einander bedingende Elemente eines utopischen Gemeinwesens offenbart.

## Beispiele aus Geschichte, Gegenwart und Zukunft

Die zweifache historische Reflexionsebene *Die Meistersinger von Nürnberg*, in der idealisierten Anverwandlung durch Richard Wagner und den überlieferten geschichtlichen Tatsachen, diente als Beleg der gleichsam geschwisterlichen und selbstverständlichen Beziehung von Kunst und Ökonomie. Drei Beispiele erfolgreicher kulturökonomischer Vernetzung aus Geschichte, Gegenwart und Zukunft führen nun von der Entstehung der Gattung Oper in der Renaissance, über die gegenwärtig diskutierten künstlerischen und strukturellen Veränderungen des Musiktheaters bis zu einem Ausbildungskonzept der Zukunft.

### Entstehung der Gattung Oper

Der Welt des ganzheitlich gebildeten Renaissance-Menschen und seines grandiosen Innovationspotenzials verdanken wir die Entstehung der Gattung Oper. Denn die Geburt der Oper – als Kunstform wie als Produktionsform von Kunst – haben wir Ende des späten 16. Jahrhunderts jener eigenwillig zusammengesetzten Gruppe von breit gebildeten, zudem vermögenden und genuin Kreativen im seinerzeit „neuen Athen“ Europas, in Florenz, zu danken. Die Camerata Fiorentina sollte, oft als freundlich in der Kunst dilettierende Gruppe hoher adliger Her-

---

5 Hierin ist ein erstaunliches Zeichen von Flexibilität seitens der Meister zu erkennen, deren Mentalität doch eher auf das Bewährte und die kontinuierliche Entwicklung des Einzelnen setzt.

ren abgetan, bis heute als Vorbild nicht nur für jede Universität oder Musikhochschule, sondern auch für jedes Opernhaus dienen. Denn sie verbindet und versöhnt Kunst, Wissenschaft und Kapital und dient damit heute auch der Wirtschaft als Modell, Innovation in der Vernetzung kreativer Kräfte zu suchen.

Die theoretische Erörterung, der Diskurs um Musik und die praktische Umsetzung, die konkrete Aufführung gingen Hand in Hand. Denken und Forschen, Handeln und Spielen durften damals wie selbstverständlich zusammengehören. Die Mitglieder der Camerata fragten: Wie lässt sich Dichtung und Musik verbinden, wie das Wort-Ton-Verhältnis definieren? Die Camerata Fiorentina thematisiert diese Fragen in Anknüpfung an die griechische Antike, in der Wort und Ton eine Einheit bilden mussten. Die hohen Herren waren sich einig: „*Prima le parole, poi la musica*“ und schufen so den Gesangsstil des „Recitar cantando“, des „Rezitierens durch Singen“.

Die führenden Mitglieder der florentinischen Akademie spiegeln jenen leidenschaftlichen Teamgeist wider, der Opernhäusern und kulturökonomischen Initiativen auch heute mehr als gut zu Gesichte stände: Giovanni Bardi, Humanist, Dichter, Komponist und Mäzen, hat nicht nur eine Abhandlung über das Fußballspiel verfasst, sondern ein *Programm für die Wiederbelebung der griechischen Tragödie unter Verwendung von Musik*. Jacopo Corsi, Edelmann und Cembalist, führte in seinem Palazzo Pitti die erste Opern-Uraufführung durch. Ottavio Rinuccini war Schauspieler, Sänger und Librettist, etwa der Oper *L'Arianna* von Monteverdi. Girolamo Mei, der erste Musikwissenschaftler, widmete sich der Erforschung der griechischen Musik. Von Vincenzo Galilei, Lautenist und Vater des Galileo, ist das Standardwerk *Discorsi della musica antica e della moderna* überliefert. Giulio Caccini, der erste Gesangsvirtuose, komponierte zudem die Oper *Euridice* auf den Text von Rinuccini. Emilio de' Cavalieri ist bis heute als Komponist der *Rappresentazione di Anima e di Corpo* bekannt, zudem war er einer der ersten Generalintendanten für die gesamte Kunst am Hofe zu Florenz. Jacopo Peri bleibt zu nennen; Sänger, Organist und Komponist der ersten Oper der Musikgeschichte: Die erste Vertonung der *Dafne* und der *Euridice* stammen aus seiner Feder.

Waren die ersten Opernaufführungen der Geschichte einem kleinen Kreis von Eingeweihten der Camerata Fiorentina vorbehalten, die in den privaten Palazzi der Mitglieder stattfanden, öffnete sich die neue Gattung alsbald einem breiten Publikum, es entstand eine immense Popularisierung mit dem Bau eigener Operntheater im Venedig des 17. Jahrhunderts. Die Oper diente der Repräsentation einer feudalen Gesellschaft; sie verbindet das mythische Personal der antiken Vorlagen, die Damen und Herren Götter, mit dem adligen Personal der Gegenwart, und sie wurde zur freudig karnevalisierenden Unterhaltungskunst für viele. Elitäres Sponsorenevent und breite Volkskunst waren schon in der Frühzeit der Oper offenbar ein durchaus auflösbarer Widerspruch der Gattung.

Die Camerata Fiorentina wird somit zum Paradigma der verantwortlichen und erfolgreichen Entstehung und Umsetzung von Innovationen durch ihren ausgeprägten Gedanken des passionierten Teams, durch ihre Versöhnung von Geist und Geld, von Theorie und Praxis, von Inhalt und Form, von Anspruch und Popularität. Gerade das Gleichgewicht dieser scheinbaren Gegensätze fördert die kontinuierliche Entstehung von neuen Inhalten, neuen Räumen und neuen Spielarten der Kunst und macht deren wirtschaftliche Nutzung erst möglich.

### **Führung im Musiktheater heute – zwischen Hang zur Beharrung und Zwang zur Innovation**

Im Gegensatz zur überaus kreativen Gründerzeit der Gattung Oper erscheint die heutige Reproduktionsmaschinerie des immergleichen, vorwiegend historischen Materials und Repertoires wie eine Resteverwertung am verebbenden Ende des Produkt-Lebenszyklus. Eine große Gattung und ihre Macher schleppen sich als *Lame Duck* dahin. Die inhaltliche Stagnation hat eine strukturelle Entsprechung: Die Räume der heutigen Musiktheater sind vorwiegend für ein bestimmtes und begrenztes Repertoire ausgelegt, das nur maximal die Hälfte der 400-jährigen Operngeschichte abdeckt, etwa den Zeitraum 1780 bis 1950. Die Innovation des Programms, mithin die Erweiterung des Repertoires, zeitlich gesehen sowohl nach hinten (in Richtung Renaissance und Barock) wie nach vorn (Stichwort Gegenwarts- und Zukunftsmusik) wird allein schon durch die architektonische Anlage der Theater erschwert. Hinzu kommen die gewachsenen Formen der Verträge und des Ensembleprinzips, die teuer sind und der Sache oftmals wenig dienen.

Für die Führungskraft eines Opernhauses, also den Intendanten – in seiner Verantwortung für mehrere hundert Mitarbeiter vergleichbar dem Chef eines mittelständischen Unternehmens – ergeben sich gänzlich neue Herausforderungen. Als Künstler und Manager wird er zum Ermöglicher, Erfinder und Innovator von Kunst und zudem zum Reformator maroder Strukturen. Insbesondere die unzeitgemäßen Tarifverträge im Bereich der Orchestermusiker stellen ein gewaltiges künstlerisches wie ökonomisches Problem dar: Die beamtenähnliche Mentalität deutscher Opernorchester, die eine tarifvertraglich vereinbarte Zahl von faktisch maximal sieben wöchentlichen Diensten<sup>6</sup> leisten, statt sich der gemeinsamen Vision des Musiktheaters leidenschaftlich und eigenverantwortlich verbunden zu fühlen, widerspricht dem genuinen Geist künstlerischer Produktion. Denn muss „Dienste leisten“ nicht ganz anderes heißen, nämlich: Musiktheatralische Dienstleistung künstlerisch konkret zu begreifen als qualitative und quan-

---

6 Ein Dienst wiederum dauert maximal drei Stunden.

titative Spitzenleistung, an dessen Input und Output, mithin also auch an dessen Erfolg, der einzelne Theaterschaffende unmittelbar beteiligt ist?

Ein kulturökonomisches Erfolgsmodell, das sich dieser Herausforderung angenommen hat, ist die Überführung des Staatsorchesters Bremen in die Bremer Philharmoniker GmbH. Der dort beschrittene Weg von der Dienststelle zum Unternehmerorchester folgt der gleichsam revolutionären Idee, dass sich jeder Musiker als Unternehmer fühlt und auch derart agieren kann, somit Eigenverantwortung wahrnimmt und schließlich die Zukunftsfähigkeit der eigenen Institution wahrt. Die Änderung der Betriebs- und Rechtsform in eine GmbH mit der zentralen Beteiligung des bürgerschaftlichen Engagements durch zusätzliche private Gesellschafter, die Flexibilisierung der arbeits- und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen und die unmittelbare Beteiligung der einzelnen Musiker am Unternehmen „Orchester“ haben bereits nach lediglich einer Spielzeit überwiegend positive Effekte erzielt: Ein Mentalitätswechsel, frische Motivation und neuer Elan sind spürbar; das Wirtschaftsjahr schloss deutlich besser ab als prognostiziert. Die konsequente Fortsetzung dieses Weges wird, so ist zu hoffen, Stellenstreichungen verhindern, die Qualität steigern und die Existenz von Orchester und Oper langfristig sichern.

Darüber hinaus haben die Gründungen so profilierter und renommierter Orchester wie dem Ensemble Modern, dem Freiburger Barockorchester oder dem Gustav Mahler Jugendorchester bewiesen, wie neue eigenverantwortliche Kunstproduktionsformen die Schaffung einmaliger künstlerischer Profile und die Erreichung weltweit konkurrenzfähiger Qualitätsansprüche keineswegs behindern, sondern im Gegenteil diese geradezu herausfordern und bedingen. Es zeigt sich: Führung in der Kunst ist dann erfolgreich, wenn sie das Gleichgewicht aus inhaltlichen und formalen Zielen erfolgreich herstellt, wenn sie Strukturen immer wieder daraufhin überprüft, inwieweit sie noch den inhaltlichen Zielen dienlich sind, wenn sie von Managern mit einer gleichermaßen inhaltlich-fundierten, künstlerisch-innovativen wie betriebswirtschaftlichen Kompetenz geprägt wird.

Die inhaltliche Beharrung wird zunehmend aufgebrochen, denn Musiktheater als Bewahrungsanstalt immer wieder neu erzählter alter Geschichten entwickelt sich, wie die vielen frei arbeitenden Kompanien zeigen, wieder zur Werkstatt, zum Labor und Experimentierplatz für neue Werke. Die Erschließung von neuem Repertoire geschieht an alternativen Spielstätten, an Orten jenseits der etablierten Musentempel. Das Musiktheater erlebt eine ganz neue Vielfalt. Als Paradigma hierfür gilt das Kammermusiktheater: Kleine Besetzungen, intime Räume und Nähe zum Publikum schaffen Unmittelbarkeit und emotionale Direktheit, wie sie der Oper schon in ihrer Gründungszeit zu Eigen waren.

## **BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS – Ein Ausbildungskonzept zur Führung in Kunst und Wirtschaft unter einem Dach**

Ziel der im Rahmen des Rudolf-Arnheim-Instituts für Kunst, Musik und Kulturökonomie konzipierten BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS ist, in Form eines vernetzten Master-Studiums erstmals künstlerische und ökonomische Fächer gemeinsam zu unterrichten. Als Kooperationspartner wirken Institutionen der künstlerischen und der wirtschaftlichen Ausbildung zusammen; Dozenten sind Spitzenkräfte aus beiden Feldern. Sie alle teilen das Selbstverständnis, dass eine zivilisierte Gesellschaft zuallererst über kulturelle Kompetenz und künstlerische Kreativität und die hieraus erwachsenden Innovationspotenziale ihre Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit erhält.

Die Idee des neuen Ausbildungskonzepts folgt einem wechselseitigen Selbstverständnis: Ökonomisches Handwerk ist kein Additivum zur Professionalisierung künstlerischer Prozesse – künstlerische Kreativität ist kein Additivum ökonomischer Rationalität. Vielmehr ist der Erfolg in Kunst und Wirtschaft in der Zukunft nur als Synergie beider Bereiche realisierbar. Das Ausbildungsmodell der BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS trägt dieser Erkenntnis erstmals umfassend Rechnung, indem die künstlerische und die kulturökonomische Ausbildung tatsächlich gemeinsam realisiert wird. Die zentralen Ausbildungsbereiche von Kunst und Ökonomie erlauben die wechselseitige Belegung von Workshops der komplementären Seite. Die Erarbeitung von Praxisprojekten führt die Teilnehmer der beiden Bereiche gezielt zusammen, stärkt die Beherrschung der jeweils anderen sprachlichen Codices, das Verständnis für die Belange des Anderen und die Entwicklung gemeinsamer Visionen. In Konsequenz dieser vernetzten Ausbildung entwickeln die Teilnehmer weitere Projekte, innovative Veranstaltungs- und Produktionsformen, die von den Dozenten der entsprechenden Bereiche als Mentoren betreut werden. Darauf aufbauend ist u.a. ein Europafestival der Baltic Chamber Opera geplant, das der Entstehung neuer flexibler Ensembles und Kompanien dient, die mit dem Ziel des inhaltlich wie strukturell innovativen Theaters von jungen Künstlern und Managern der Akademie selbst aufgebaut und später auch geleitet werden sollen.

Die vernetzte Ausbildung führt auf diesem Wege zur Umsetzung neuartiger Konzepte im künstlerisch-ökonomischen Schnittfeld. Der vernetzte Bereich ist bewusst offen gehalten, da die Struktur der BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS nicht zuletzt auch durch den Prozess ihrer Durchführung und den in ihr entwickelten Ideen geprägt sein wird.

Den Absolventen der BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS werden dadurch komplementäre kulturökonomische Kompetenzen vermittelt, die den gewandelten und gestiegenen Anforderungen in Kultur und Wirtschaft entsprechen:



- Als exzellent ausgebildete Spezialisten entwickeln sie gleichzeitig die Führungskompetenz des breit gebildeten, vernetzt denkenden und empathisch die Sprachcodes seiner Kollegen beherrschenden Generalisten.
- Sie übernehmen Führungsverantwortung in Kulturinstitutionen (z.B. Orchester, Opernhäuser, Theater) und werden den gewandelten, höchsten Ansprüchen gerecht.
- Sie entwickeln neue Veranstaltungs- und Produktionsformen und überwinden damit die strukturelle und inhaltliche Krise traditioneller Kulturbetriebe.
- In der Wirtschaft setzen sie (im Gegensatz zum neoliberalen Betriebswirt und seiner abstrakten ökonomischen Realität und Rationalität) innovative Kräfte frei, um Kreativität, Fantasie und Intuition wieder als grundlegende Voraussetzungen und Mittel wirtschaftlichen Handelns zu etablieren.
- In den exzellenten Kulturorchestern nehmen sie Spitzenpositionen als Musiker ein.
- Als Dirigenten tragen sie durch ihre ausgeprägte Führungskompetenz Verantwortung in Opernhäusern und Orchestern.
- Als Regisseure, Dramaturgen, Bühnen- und Kostümbildner und als Sängerdarsteller bringen sie sich in ein gemeinsam erfolgreiches Team ein, dessen Mitglieder sowohl die Perfektionierung ihrer fachspezifischen Kompetenzen einbringen als auch die Sprachcodes ihrer Teamkollegen beherrschen.

Durch die Verknüpfung von Kultur und Wirtschaft in zahlreichen Ausbildungsgängen hat sich der Begriff Kulturmanagement und das Berufsbild des Kulturmanagers seit den 1990er Jahren zwar weitgehend durchgesetzt und eine gleichsam inflationäre Zahl an Absolventen hervorgebracht. Dem steht allerdings ein eklatanter Mangel an hoch- und ganzheitlich qualifizierten Führungspersönlichkeiten sowohl in der Kultur als auch in der Wirtschaft gegenüber. Es gilt somit, dieses Defizit durch ein neues Verständnis der Ausbildung und ihrer Inhalte zu beheben und damit die Führungspraxis in Kultur und Wirtschaft entscheidend zu verändern. Denn zwei Missverständnisse prägen die bislang vorherrschenden Ausbildungskonzepte: Erstens gehen sie bis heute davon aus, es reiche, die allgemeinen ökonomischen Prinzipien in modifizierter Form auf das Management von Kulturinstitutionen zu übertragen, um diese erfolgreich führen zu können. Zweitens verstehen sie die Übertragung wirtschaftlicher Arbeitsweisen auf die Kultur als Einbahnstraße. Kulturmanagement muss sich allerdings gleichermaßen als kulturelles Management verstehen, um der Wirtschaft jene entscheidende schöpferische Innovationskraft wiederzugeben, die sie benötigt, um langfristig erfolgreich zu sein. Die BALTIC ACADEMY of ARTS and

ECONOMICS richtet sich deshalb in ihren Masterstudiengängen gleichermaßen an Begabungen aus Wirtschaft und Kultur, die in der Zukunft Verantwortung in Kulturinstitutionen und Wirtschaftsunternehmen tragen werden. Beide Gruppen teilen das Selbstverständnis, dass kultureller wie wirtschaftlicher Erfolg nur gedeihen kann, wenn die Verantwortlichen eine inhaltliche Vision für ihre Kultureinrichtung oder ihr Wirtschaftsunternehmen entwickeln und teilen. Erst aus profilierten Konzepten leiten sich sämtliche ökonomische Handlungen – von der Finanzierung bis zum Verkauf – ab, niemals umgekehrt.

Diese Erkenntnis hat für die Ausbildung und Berufspraxis weitreichende Folgen. Da es zu kurz greift, betriebswirtschaftliche Instrumente zu erlernen, um sie nachträglich auf den Praxisfall anzuwenden, geht die BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS einen genuin künstlerischen Weg. Ausgehend von konkreten künstlerischen Konzepten und Projekten entwickelt sie Strategien zur erfolgreichen Realisierung dieser Vorhaben. Das kreative Potenzial eines jeden Projekts wird somit unmittelbar für dessen Umsetzung (Produktion, Organisation, Finanzierung, Kommunikation) genutzt. Deshalb sind mit dem Management-Zweig der Akademie gleichberechtigt und aufs engste die künstlerischen Meisterklassen verbunden. Ziel ist eine gemeinsame praxisorientierte Ausbildung von Spitzenkräften in Kultur und Wirtschaft mit jeweils unterschiedlicher und individueller Schwerpunktsetzung. Hierbei ist entscheidend, dass die bisherigen Künstler eine Ergänzung ihrer Managementfähigkeiten, die Ökonomen eine Stärkung ihrer kulturellen Kompetenz erfahren.

Im Zentrum der gemeinsamen Arbeit von Künstlern und Managern steht die Entwicklung der akademieeigenen Theaterproduktionen. Das (Musik-) Theater ist gerade deshalb der ideale Praxisfall, da hier für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Spitzenleistungen in Management und Kunst gefragt sind. Die gemeinsame Entwicklung künstlerischer Konzepte und deren Umsetzung erfolgt im Team von Studierenden sowie den Dozenten der Akademie und der Partneruniversitäten. Die Praxisorientierung des Masterstudiums und seiner professionell und öffentlich dargebotenen Projekte soll den Studierenden den problemlosen Übergang in die eigene Karriere eröffnen und zudem dazu beitragen, dass der Führungsnachwuchs durch die Aktivierung des eigenen kreativen Überschusses wieder den Mut zum Risiko und die Kraft zur Innovation gewinnt. Nur auf diesem Wege wird auch die Lust zur Arbeit in selbständigen unternehmerischen Formen sowie in schöpferischen, unabhängigen und synergetisch wirkenden Netzwerken steigen. Eine neue Gründerzeit als Renaissance von Geist und Geld bleibt dann keine Vision, sondern wird zur konkreten Chance einer sich durch Kreativität erneuernden Gesellschaft.

## Fazit: Führung als kreative Kunst zwischen Tradition und Vision

Begreift man nach alledem Führung in der Tat als eine kreative Kunst, ergibt sich ein neues Profil eines genuin kulturell geprägten Management. Führung muss wieder grundlegend dialektisch als System einer konservativen Anarchie begriffen werden. Denn es gilt, alte Wege in Frage zu stellen, besseren Lösungen auf der Spur zu sein. Führung lebt von Selbstvergewisserung und Zukunftsfähigkeit durch Selbstbefragung, Infragestellung und geistige Durchlässigkeit. Führungskraft zu sein, heißt Kraft zur Führung zu haben, also auch unangepasst, nonkonformistisch und unbequem zu sein, Ecken und Kanten zu haben, den Mut haben, Außenseiter zu sein und zum Salz in der Einheitssuppe zu werden.

Als Führungskraft die Rolle des konservativen Anarchisten zu spielen, heißt aber auch, dem Kanon bürgerlicher Gesetze, ethischer Maximen, künstlerischer wie wirtschaftlicher Konventionen zu folgen. Denn Führung sichert Verlässlichkeit, schafft Vertrauen. Führung widersetzt sich damit den Moden, den spontanen Eingebungen und kühnen Überrumpelungstaktiken, dem schnellen, wohl gar zufälligen Gelingen im Jetzt oder Nie. Führung ist eben auch konservativ, langsam, strategisch, nüchtern und erlaubt sich – im besten Verständnis einer positiven Dialektik – gerade in ihrem scheinbar konservativen Beharren auf kanonischen Regeln die leidenschaftliche Suche nach neuen Wegen, Ideen, Produkten und Märkten. Führung als kreative Kunst integriert deshalb die jungen Wilden, die Genies, die Wahn-Sinnigen, die Anarchisten und die Querdenker, denn sie braucht sie zum Leben und Überleben, zur laufenden Veränderung. Sonst erstarrt sie alsbald in starren Traditionen, gesicherten Abläufen und stirbt auf sich unmerklich beschleunigenden Raten. Die genuine zukünftige wie zukunftsorientierte Führungsaufgabe heißt somit, Veränderungsprozesse zu initiieren, Innovationen zu fördern, Visionen in Gang zu setzen, Traditionen zukunftsfähig zu machen.

Zur Grundvoraussetzung erfolgreicher Führung wird damit eine überaus musikalische Eigenschaft, nämlich das Zuhören und Aufeinander-Hören, das immer wieder zu staunenden Aha-Effekten führt, wie sie etwa der Meister Hans Sachs seinen Kollegen verschafft, die der Genialität der neuen Töne des jungen Meisters Stolzing zunächst nicht trauen wollen. Meistersingerliches Zuhören heißt im Sinne von erfolgreicher Führung: Emphatisch, mit offenen Ohren und Augen durch die Welt, Umwelt und das eigene Unternehmen gehen, Einfühlungsvermögen in das Befinden von Menschen entwickeln, das eigene Gespür für zukünftige Entwicklungen schulen. Führung beinhaltet emphatisches Kommunizieren; denn Kommunizieren heißt Zuhören und Antworten, heißt, sich ehrlich auf einen Austausch einlassen, ohne Vorurteile und vorschnelle Konzepte. Führung wird dann zur Schule der Sinne und Emotionen. Denn erst Intuition führt zu richtigen Entscheidungen. Die abstrakte Analyse verschiedener Investitionsvarianten mag dann nachträglich die mathematische Bestätigung für den richtigen Weg liefern,

vorab wird die Analyse den Blick auf das Wesentliche eher verstellen als aufzeigen. Denn Geist braucht keine Quantifizierung, Ideen keine Zahlengrenzen.

Neben der Intuition wird ein weiteres emotionales und sinnliches Element zum Erfolgsparameter der Führung: die Identifikation. Der Manager, der sich sichtbar, hörbar und fühlbar identifiziert mit den Inhalten, Zielen und Visionen seiner Arbeit, wird sein Team in seiner menschlichen Mitte berühren und erreichen und erst so zu Höchstleistungen motivieren. Denn Identifizieren ist ein emotionaler Vorgang, der Anteil nehmen, personifizieren und Vermenschlichen von Entscheidungen bedeutet. Wer seine Ziele beseelt, begeistert und bezwingend vermittelt, wird seine Mitarbeiter entzünden, das Feuer dieser Identifikation und Begeisterung zu teilen und weiter zutragen sowie die eigene Kreativität und emotionale Intelligenz zum Wohle der gemeinsamen Ziele einzubringen.

Nur solche Mitarbeiter, die auf diese Weise aktiviert und motiviert sind, befinden sich auf dem Weg zu eigener Meisterschaft, da sie ihr eigenes Potenzial entfalten und ihre Persönlichkeit entwickeln, ihre Handschrift entdecken. Persönlichkeiten zuzulassen heißt aber, selbst Persönlichkeit zu besitzen, heißt, Meister zu sein, um neue Meister aufbauen zu können. Denn nur starke, identifizierte und gleichzeitig widerständige Persönlichkeiten können das menschliche Gleichgewicht in der organisatorischen Diversifikation und Kleingliedrigkeit herstellen, nicht allein perfekte Organigramme mit ihrer engen Funktionalität des Einzelnen. Um im Bild der Meistersinger zu bleiben, heißt Führung deshalb auch, Talente zu erkennen, zu fördern und Nachfolger aufzubauen, Menschen zusammenzuführen, Verantwortung für den Nachwuchs – die Lehrbuben und Gesellen – mithin die zukünftigen Meister zu übernehmen. Meister müssen Mentoren der Meister von morgen sein.

Daneben bleibt, wiederum ganz im Sinne der Meistersinger, die althergebrachte, (kunst-) handwerkliche Bestimmung des Management als Grundlage erhalten. Lateinisch „manus“ („die Hand“) und italienisch „maneggiare“ („handhaben“), wird sich heute allerdings nur noch in den seltensten Fällen auf das im eigentlichen Sinne produzierende Gewerbe und sein im Wortsinn verstandenes Handhabbar-Machen beziehen. Doch auch die nicht mehr materiell fasslichen Produkte der Dienstleistungsgesellschaft verlangen nach Fingerfertigkeit, Geschick und Sachkenntnis, nach optimierter prozessualer Gestaltung des Wichtigen und Notwendigen zur gerade rechten Zeit, nach Einfühlungsvermögen in die spezifischen Belange der Kunden. Auch über diese Qualifikationen müssen die zukünftigen Produzenten von Geist und Ideen sowie von all den zu findenden und zu erfindenden nicht-materiellen Gütern der Innovationsgesellschaft im Überfluss verfügen.

Das vorangehend betonte profunde Managementwissen um das geschickte Handhaben der unternehmerischen Produkte, mithin der eigentlichen Inhalte, bringt es mit sich, Sachziele und Formalziele wieder in Einklang zu bringen, denn Wirtschaftlichkeit und Gewinnerzielung bleiben zwar unternehmerische Primär-

ziele, sind aber gleichwohl weder ein Abstraktum noch eine absolute Größe. Führung setzt das Wissen um die Inhalte, die Verantwortung für die Inhalte und die Menschen voraus. Dieser – etwa durch die Managementvorgabe abstrakter Umsatz- und Gewinnmargen – aus dem Lot geratene Ausgleich inhaltlicher und formaler Ziele bringt es mit sich, dass Führung wieder die nachhaltige Entwicklung anstelle der kurzfristigen Gewinnmaximierung als primäre Kategorie unternehmerischer Verantwortung begreift.

Die individuelle Nutzungsmaximierung des Homo Oeconomicus, also die immer noch zentrale und kaum je hinterfragte Prämisse des vorherrschenden ökonomischen Theoriegebäudes, gilt es aufzuweichen: Denn moderne Manager denken und handeln in Netzwerken, sie gestalten aktiv die engeren und weiteren Umwelten – von Wirtschaft, Politik, Kunst, Kultur und Gesellschaft – ihrer Unternehmung; sie initiieren Verantwortungspartnerschaften, stellen zunächst das Eigenglück hinten, im Bewusstsein, dass pareto-optimale Strategien der Zielerreichung, die das Maximum der persönlichen Nutzenmaximierung stets im Spiegel der Ziele der Partner betrachten, letztlich die erfolgreicher sind, weil sie dem langfristigen Wohl der Gesamtheit dienen. Während wahre Unternehmer in Generationen denken und handeln, kann schneller Erfolg langfristig destruktiv sein, da er externe Effekte und langfristige Entwicklungen geflissentlich ausblendet.

Führung als kreative Kunst zu etablieren, erscheint wahrlich als Notwendigkeit. Wenn sie aber umfassend umgesetzt und gelebt werden soll – und hier liegt zweifellos des Pudels Kern – sind die etablierten staatlichen Universitäten und Hochschulen vermutlich weitgehend ungeeignet. Sie erweisen sich als, wenn nicht strukturell, so doch inhaltlich allzu oft reformavers. Es bedarf somit neuer Ausbildungsmöglichkeiten, zu nennen sind das bereits erfolgreich umgesetzte private Modell der Bucerius Law School in Hamburg oder das oben dargelegte Grundkonzept der BALTIC ACADEMY of ARTS and ECONOMICS, die den Mut haben, kommende Führungspersönlichkeiten zu bilden, die tiefes Spezialwissen mit der ganzheitlichen und kulturell geprägten Kompetenz des Generalisten kreativ verbinden.

Die Aussichten wären dann durchaus glänzend, jenen schöpferischen Humus aufzubauen, der in der Folge eine Innovationsgesellschaft gestaltet, die diesen Namen verdiente. Die Geburt der Gattung Oper in der Renaissance hat gezeigt, welche schönsten Früchte aus der Melange von Geist und Geld hervorgehen können. Die Innovationsgesellschaft würde dann getragen von einer neuen Unternehmerkultur, einer Kultur der Selbständigen, einer Gründerkultur der vielseitigen Vernetzungen, Bereicherungen und kreativen Brechungen, die mehr wäre als eine kreativ-bunte Ansammlung einzelner Ich-AGs. Es scheint: Das Zeitalter der Wir-AG bricht an!

# Die gesellschaftliche Funktion des Clowns

## Zusammenfassung

In einem meiner Seminare für Führungskräfte vertrat ein Teilnehmer die Ansicht, dass man in einer Gruppe den Chef daran erkennt, dass er ständig im Weg stehe, unsinnige Anweisungen erteile und dem produktiven Verlauf am meisten diene, indem er sich ganz heraus hielte. So ähnlich könnte man auch die Aufgabe eines guten Clown beschreiben.

Um genauer zu verstehen, worin der Zusammenhang zwischen Clown und Führung besteht, möchte ich Sie einladen im geschichtlichen Überblick die Funktion und das Prinzip des Clowns in verschiedenen gesellschaftlichen Zusammenhängen zu betrachten. Es ist auffällig, wie eng der Clown mit den machthabenden Autoritäten verbunden war und welche Rolle das Clowntum für die Balance der Gesellschaften und ihrer Führer gespielt hat. Dabei war und ist das Clownprinzip auch immer ein Spiegel für die Versuche des Menschen, sich aus seinen Verwicklungen zu lösen und eine übergeordnete Perspektive einzunehmen. Daraus erwächst ein Vorbild für besondere Führungsqualitäten und außergewöhnliches Führungsverhalten.

Dieser Betrachtungsweise entsprechend untersuche ich im folgenden Beitrag die besondere gesellschaftliche Funktion des Clowns in Vergangenheit und Gegenwart. Dem geneigten Leser wird sich im historischen Abriss der Bezug des Clowns zu Macht und Führung eindeutig erschließen.

- Der archaische Clown in seiner ganzheitlichen Funktion
- Der antike Clown mit seiner parodistischen Aufgabe
- Der Clown im Theater als Rollenspieler
- Der Clown der Narrenfeste als Ventil für unterdrückte Kräfte
- Der mittelalterliche Clown in seiner Funktion als Spiegel und Mediator
- Der melancholische Clown in seiner Wirkung als Brücke zur Unendlichkeit
- Der Zirkusclown in seiner Verbindung von Kind und Magier
- Der Charakterclown in seiner Funktion, die menschlichen Verwicklungen zu verstehen und darzustellen.

Im zweiten Kapitel über die Kunst des Scheiterns wird die einzigartige Perspektive des Clowns auf menschliche Probleme und deren Überwindung deutlich. Führungskräfte können sich an der Betrachtungsweise des Clowns orientieren und

lernen in der Interaktion mit Mitarbeitern eine Metaperspektive einzunehmen. Am Beispiel der „Methode Clown“ erschließt sich für Menschen in Führungspositionen, wie sie die Voraussetzungen für Kommunikation kreieren können. Gleichzeitig ermöglicht das Spiel des Clowns auch die eigene Entwicklung voranzutreiben. Auf dieser Grundlage steigt die Fähigkeit in einer Welt zunehmender Komplexität und Schnelllebigkeit qualitätsvolle Entscheidungen zu treffen.

Die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften betreffen damit auch die persönliche Haltung und Ausrichtung, noch bevor die Einbeziehung der Mitarbeiter und damit eine Akzeptanz auf breiter Ebene erzielt werden kann. Die Sichtweise des Clowns ist damit ein Spiegel für die Integrität der beteiligten Personen und ermöglicht einen spielerischen Umgang mit defensiv geprägten Kommunikationssituationen. Führungskräfte können vom Clown lernen wie sie durch emotionale Intelligenz, Spontaneität und Humor Schwierigkeiten und Herausforderungen angehen können, aus Problemen Herausforderungen machen, Strukturiertheit und Emotionalität verbinden können und damit auch die persönliche Entwicklung, Präsenz und Ausstrahlung fördern können.

In diesem Sinne möchte ich Ihnen den Clown als möglichen Begleiter und Führer von Führungspersonen vorstellen.

## 1 Die Figur des Clowns im gesellschaftlichen Wandel

"Die Ankunft eines guten Clowns in einer Stadt ist wertvoller als dreißig mit Medikamenten beladene Esel." Als ich dieses alte orientalische Sprichwort das erste Mal hörte, hat es mich sofort berührt, denn es beschreibt auf zutreffende Weise die besonderen Eigenschaften, persönlichen und gesellschaftlichen Funktionen des Clowns.

Tauchen Sie mit mir ein in dieses poetische Bild des Wanderers. Wir sehen den Clown unterwegs, nirgends zuhause und überall daheim. Er ist ein Mittler zwischen den Welten, ein professioneller Perspektivenwechsler. Wenn er sein Publikum ermuntert mit ihm zu spielen, sehen wir die Welt durch die Augen des Clowns. Er weckt in uns eine alte verloren gegangene Lust, die Dinge auf den Kopf zu stellen und einmal aus einer anderen Perspektive anzuschauen.

Auch wenn das Spiel des Clowns so einfach aussieht, steckt dahinter eine intensive Auseinandersetzung. Am meistens fasziniert mich die Einfachheit des Clowns. Mit wenigen Mitteln berührt der Clown das Wesentliche der menschlichen Sehnsüchte, Hoffnungen und Zweifel. Damit ist er auch ein Meister des Scheiterns.

Der Clown ist mehr als eine bloße Kunstfigur. Er steht für eine Art und Weise die Welt zu sehen, zu kommunizieren und zu handeln.

Clown- Sein ist eine Lebenseinstellung.

Wenn man den kulturhistorischen Zusammenhang und die Geschichte des Clowns, des Narren, des Hanswurst bis zurück zu der schamanistischen Figur des Trickster betrachtet, wird die besondere gesellschaftliche Funktion des Clowns deutlich. Der Clown übernimmt die Funktion eines Mittlers zwischen den Welten.

### 1.1 Der archaische Clown

Der Clown hat seinen Ursprung in archaischen Riten und Zeremonien, bei denen er dem Schamanen zur Seite stand, wenn es darum ging, magische Handlungen durch Späße aufzulockern und auf diese Weise mit der gegenwärtigen, realen Welt zu verbinden. Umgekehrt hatte er die Funktion, den eingefahrenen Tagesablauf immer wieder so durcheinander zu wirbeln, dass der Kontakt zur magischen Welt erhalten blieb.

In den Fabeln der indianischen Mythologie begegnen wir Trickster-Gestalten wie dem Winnebago bei den Sioux, dem Koshare bei den Teheua Indianern und Kachina bei den Hopi. Als wundertätige Spaßmacher in grell rotweißer Bemalung mit Kornblättern auf dem Kopf tanzten, sangen und stolperten sie, machten Späße und ließen mit allerlei Tricks verdorrte Früchte reifen. In schwierigen Zeiten hatten sie die Funktion, den Stamm auf seinen Wanderwegen zu ermutigen und zwischen den Welten des Jenseits und der irdischen Ordnung zu vermitteln. Dabei traten sie zugleich als Fürsprecher des Stammes bei den Göttern ein.

Als „inspired mad men“ forderten sie durch widersinniges Verhalten, wie umgekehrt auf dem Pferd sitzen, rückwärtsgehen oder durch plötzliche verrückte Einfälle dazu auf, das Unbekannte in jeder Ebene zu wagen. Sie wechselten ständig ihre Gestalt, um alle Möglichkeiten und Bereiche des Daseins auszudrücken. Sie rühmten die Qualität der scheinbaren Unordnung und pendelten durch ambivalentes In-Frage-Stellen zwischen dem tief verwurzelten Wirklichkeitsbezug des Stammes und der Welt der Götter hin und her.

In diesem Sinne war auch Loki ein klassischer Trickster der germanischen Mythologie. Er agierte stets sehr schlau und wurde als ein Meister der Metamorphose beschrieben, der sogar sein Geschlecht wandeln konnte. Diese vielfältigen Eigenschaften erlaubten dem archaischen Clown seine ganzheitliche Sicht- und Handlungsweise. Vor einem solchen Hintergrund verwundert es auch nicht, dass der Clown in archaischen Gesellschaften zugleich asoziales Element und Anführer eines Stammes sein konnte.



## 1.2 Der antike Clown

Die Dialektik des vorchristlichen Griechenland beraubte den Clown seiner ursprünglichen Unität. Das Denksystem der Antike führte zu einer zunehmenden Spaltung zwischen „guten“ und „bösen“ Anteilen derselben Gottheit. In der griechischen Klassik finden wir die Figur des Clowns im Gefolge des lustbetonten Dionysos als Gegenspieler des gestrengen Apollo. Mit durchaus gewollten provokanten Einlagen und anstößigen Anspielungen sollte der dionysische Clown zunehmend rigide und lustfeindliche Strukturen der damaligen zivilisierten Gesellschaft durcheinander wirbeln.

In der Gestalt des *gelotopoios* (wörtlich: „Lachen-Machers“) übernahm er die Aufgabe, die zuweilen etwas zu ernsten philosophischen Symposien der griechischen Antike durch ungehobelte Witze, parodierende Imitationen und burleskes Nachmachen aufzulockern. Andererseits wandten sich bedeutende Philosophen wie Platon und Aristoteles gegen den groben Humor, hinter dem sich zuweilen auch eine ätzende Sozialkritik verbarg, weil sie durch die anstößigen Anspielungen des „Lachen-Machers“ eine Gefahr für die Wahrhaftigkeit der griechischen Gesellschaft befürchteten.

Während in archaischen Gesellschaften der Clown noch als eine für die Stammesgemeinschaft wichtige Figur akzeptiert und verehrt wurde, erlebte der Clown der Antike eine Zähmung, die ihn bis in unsere Tage begleitet. In dieser Zeit erhielt die ihrem archaischen Ursprung nach keinen Regeln unterworfenen Schelmengestalt auch ihre Funktion als professioneller Spaßmacher, der den Reichtum der Aristokratie repräsentierte, indem er zur passiven Unterhaltung engagiert wurde. Auf privaten Festen, in Gasthäusern, Theatern und auf öffentlichen Plätzen improvisierten Mimusdarsteller aus dem Stegreif komische Alltagsszenen, die später auch durch sprachliche Elemente, virtuose Akrobatik und Lieder erweitert wurden.

Zu einer ursprünglich solistischen Darstellung gesellten sich weitere Akteure, die zunächst einem Hauptakteur (Archimimus) untergeordnet waren. Die Darsteller traten in bunten Kostümen und je nach Bedarf mit aufgesetzten Pausbacken oder Glatzen auf. Bevorzugte Themen waren Betrug, Diebstahl und obszöne Mythentravestien.

## 1.3 Der Clown im Theater

In der römischen Kultur verdichteten sich diese Gestalten zu festgelegten Charakteren. In kurzen pointierten Szenen spielten typisierte Figuren wie Sannio, der Grimassenschneider, Parasitus, der Kahlgeschorene, und Scurra, der die Rolle des Possenreißers, Schmeichlers und Schmarotzers übernahm. Auf diese Weise spaltete sich die metaphysische Urgestalt des Clowns in einzelne, diffe-

renzierte Grotesktypen auf. Die ursprünglich mit den Göttern verwandte Figur erhielt dadurch auch ihre traditionelle plebejische Verbindung. Die im griechischen und römischen Altertum gleichermaßen beliebten Possenspiele verarbeiteten das soziale Gefüge und überbrückten durch Spott und Verhöhnung die Kluft zwischen Mächtig und Schwach sowie zwischen Arm und Reich.

Aus diesem Theatertypus entwickelten sich über Jahrhunderte hinweg alle weiteren Theaterformen von den italienischen Atellanenspielen 360 v. Chr. bis zur Commedia dell'arte der Renaissance, in der sich das Wesen des Clowns in der Gestalt des Arlecchino fortsetzte. Gegenüber dem aufkommenden rationalen Geist der Renaissance tarnte der Clown seine archaische Herkunft als ehemaliger Landarbeiter aus Bergamo in der Figur des Arlecchino. Nur an seinen kleinen Hörnchen und seinem missgestalteten Klumpfuß konnte man seine eigentlichen Wurzeln erkennen. Mit pffiffigen Kapriolen erfreute er sein Publikum als Untertan des geizigen und hypochondrischen Kaufmanns Pantalone. Zur Freude aller gelang es ihm immer wieder mit Hilfe der schlauen Magd Columbina seiner Lieblingsbeschäftigung nachzugehen und sich gehörig den Bauch voll zu schlagen. In der Commedia formte sich auch die Gestalt des Pulcinella, aus dem im 19. Jahrhundert die Figur des mondbleichen Pierrot erwuchs, die den melancholischen und weltfremden Anteil des Clowns repräsentierte. Die Commedia dell'arte wurde von professionellen Berufskomödianten aufgeführt, und verschaffte dem Clown den Zugang zu den Theatern und literarischen Kreisen des frühen 16. Jahrhunderts.

Zu der Tradition des Stegreiftheaters und den von Schauspielern dargestellten komischen Figuren zählten auch der in Deutschland, Österreich und England bekannte Hanswurst und die Gestalt des Pickelhering.

#### **1.4 Die Narrenfeste**

Das spirituelle Wesen des Clowns konnte sich im grotesken Treiben der römischen Saturnalienspiele fortsetzen. Dieses Fest wurde sieben Tage lang im Dezember zu Ehren von Saturn, dem Gott der Aussaat abgehalten. Es diente dem Andenken an das sogenannte "Goldene Zeitalter", in dem nach dem Mythos alle Menschen gleich waren und es keinen Unterschied zwischen den Ständen gab. Das Fest gipfelte in der Krönung eines Narrenkönigs, wozu man mit Vorliebe einen Krüppel oder einen armseligen Bettler auswählte, der dann in bunter Verkleidung durch die Stadt Roms getragen wurde.

Diese Tradition findet man auch bei den aus heidnischen Bräuchen entwickelten Narrenfesten des Mittelalters wieder. Im gegenseitigen Wetteifern um die wunderbarste Fratze wurde derjenige mit dem grotesksten Gebaren und hässlichsten Aussehen zum Narrenpapst gewählt.

Das Lachen als Kultur des Volkes hatte die Funktion einer, wenn auch nur kurzfristigen Umkehr aller Werte und ermöglichte das Ausleben eines ungezähmten Bedürfnisses alles Geordnete und Geheiligte in Frage zu stellen. Indem man den Dümmden zum Narrenkönig erhob, verkehrte sich alles, was ansonsten Furcht einflößte, in einen albernen Popanz. Die Tatsache, dass die gekrönten Schwachsinnigen und Außenseiter immer wieder auch zur Zielscheibe von kränkenden Angriffen wurden, spiegelt die Problematik der ansonsten körper- und sinnesfeindlichen Gesellschaft wieder. Derbe Schadenfreude kreierte den „crétin“ als Sündenbock für alle Arten von Problemen und Konflikten. Die gekrümmte Gestalt des Clowns übernahm somit die Funktion, die angesammelte Wut des Volkes aufzufangen und in schallendes Gelächter zu transformieren.

Demgegenüber galten an den Höfen der Lyder, Meder und Perser Beschränktheit, Torheit, Tick oder gar heller Wahnsinn als göttliche Auszeichnung, auf die man mit respektvoller Scheu reagierte und die Betroffenen sogar außerhalb der Gesetze stellte.

### 1.5 Der Hofnarr

In diesem Klima entstand die Figur des Hofnarren, wobei auch durchaus kluge Männer die Narrenkappe wählten, um ihre anderenfalls gefährlichen Botschaften zu verkünden. Es diente vielen Fürsten zur Ehre, wenn sie närrische Gaukeleien durchschauten und großmütig mitspielten.

Aus dem Orient erreichte das Narrentum das Reich des römischen Kaisers Augustus, der seinem Hofnarren Cäcilius Galba alle Freiheiten gewährte. Durch die Gestalt des Narren fand der Clown zu seinem ursprünglichen Wesen zurück. Zwischen dem 12. und 18. Jahrhundert war der Narr in den Höfen der Fürsten und Könige beheimatet. Seine Blütezeit in Europa erreichte er im 15. Jahrhundert. Fürst und Narr verband eine geheimnisvolle Wechselbeziehung: Der Hofnarr verkündete Wahrheiten, die sich sonst keiner zu sagen getraute und bildete umgekehrt einen Puffer für mögliche Streitigkeiten bei Hofe, indem er aufkeimende Aggressionen auf sich selbst umlenkte oder ins Harmlose zog. Die Funktion des Hofnarren bestand darin reale Konflikte in Spaß aufzulösen und so zu vermitteln, dass sein König ohne Gesichtsverlust reagieren konnte. Das Lachen trug damit dazu bei, möglichen Ärger aufzufangen und ein Gemeinschaftsgefühl zu kreieren. Der Narr übernahm so durchaus eine kompensatorische Aufgabe und trug zur Stabilisierung der Verhältnisse bei.

Im Gegensatz dazu riss das vordringende Christentum die Kluft zwischen „Gut“ und „Böse“ wieder auf. Hinter der entgrenzenden Kraft des Lachens wurde das Werk Satans vermutet. Dem Schutz der Narrenkappe und seines Königs verdankte der mittelalterliche Clown, dass er den traurigen Auswüchsen dieser Entwicklung entging.

Erst die Veränderung der höfischen Strukturen durch das Rokoko (einer Zeit, in der fürstliche Mätressen die eigentlichen Drahtzieher am Hofe wurden), gepaart mit dem Vernunftdenken der Aufklärung, welche die Narrenpose naserümpfend ablehnte, bewirkte den Verfall des Hofnarrentums. Der Narr als Spiegel der Eitelkeiten passte nicht in die galante Welt der expliziten Zierlichkeit und scheiterte schließlich an dem Rationalismus des neuen Menschenbildes. Zudem beendeten die Anhänger der Aufklärung im 18. Jahrhundert die Tradition des Hanswurst, indem sie seine ungehobelte und unliterarische Redeweise bekämpften und schließlich die Verbannung des Stegreiftheaters von den geheiligten Bühnen der Klassik erreichten.

Als Ausweichmöglichkeit bot sich dem Clown jener Tage das von den Mätressen geförderte Hoftheater, wo die Commedia dell'arte überlebt hatte, indem sie feinere Manieren annahm und manchem Narren Unterschlupf gewährte, solange er Auge und feinfühliges Ohr nicht beleidigte. Die Bedeutung des Clowns reduzierte sich somit auf die eines Ausstattungsgegenstandes der großzügigerweise in der „Menagerie“ mitgeführt wurde.

## 1.6 Der verträumte Clown

In dieser Zeit entstand die Kunst der Pantomime, die jegliche Zensur überleben konnte. Ihren Höhepunkt erreichte diese Form mit Jean Gaspard Debureau, der auch Begründer der modernen Pantomime und der Figur des Pierrot ist. In der verzaubernden Qualität seiner Kunst brachte er eine träumerische, kindliche Naivität beim Betrachter zum Schwingen. Noch heute kreieren Pantomimen auf der Grundlage einer exakten Bewegungsgrammatik ihre malerischen, stummen Mimodramen. Die kleinste Geste verströmt tiefste Emotionalität und löst sich in eleganter Lässigkeit auf. Eine solche präzise Art der mimischen Darstellung und der sehnsuchtsvolle, oft unerlöste Pierrot inspirierten viele spätere Clowns zu ihren typischen träumerischen Gestalten.

In der zarten und sehnsüchtigen Gestik und Mimik des Pantomimen kann man eine inhaltliche Parallele zum archaischen Trickster erkennen, der die Auseinandersetzung des Menschen zwischen Materie (Alltagsrealität) und seiner mit dem Jenseits verbundenen Seele spiegelte.

## 1.7 Der Zirkusclown

Endlich, durch den aufkommenden Zirkus und den Sprung in die Manege, fand die über Jahrhunderte hinweg wandlungsvolle Gestalt des Clowns eine neue Heimat. Die ersten circusartigen Schaunummern entwickelten sich im 19. Jahrhundert aus Kunstreiterdarbietungen, bei denen zusätzlich Akrobaten und Artis-

ten auftraten. Inspiriert durch die riesigen Ausstattungen der englischen Harlekinpantomimen wurden große Spektakel inszeniert. Auch die ersten Zirkusclowns entstammen dem englischen Pantomimetheater. Die berühmtesten Clowns dieser Zeit waren der Engländer Joe Grimaldi und der Franzose Jean-Baptiste Auriol. In den Anfängen erinnerten die englischen Clowns mit ihrer farbenfrohen Aufmachung an die indianischen Trickstergestalten, während die französischen Clowns in einer Art modernisiertem mittelalterlichen Narrenkleid auftraten.

Die ersten Clown-Nummern waren im Grunde komisch dargebrachte, artistische Vorführungen. Später übernahmen die Clowns die Aufgabe als sogenannte Teppichclowns die Requisiten auf- und abzubauen. Sie ließen zum Vergnügen der Zuschauer keine Chance aus in vielfältiger Weise zu springen und zu stolpern, oder den Partner mit einem Gegenstand umzuhauen. Typische Zirkusclownnummern bestanden auch darin, vor oder nach den einzelnen artistischen Darbietungen die gezeigten Nummern im Sinne einer Reprise zu parodieren. Indem sie das Publikum zum Lachen brachten, halfen die Clowns die Spannung wieder zu entladen, die sich durch waghalsige Artisten- und Tierdompteurnummern aufgebaut hatte.

Bei den kurzen Überleitungen ergaben sich auch kleine Dialoge mit dem Direktor oder dem Sprechstallmeister, wobei der Clown entweder als Prügelknabe fungierte oder sich mit spaßigen Bemerkungen durchsetzen konnte und die Freiheit hatte selbst den Direktor zu parodieren. Im Wechselspiel mit dem Sprechstallmeister und dem Publikum repräsentierten die Clowns das chaotische und anarchistische Element im ansonsten geordneten Programmablauf. Auf diese Weise zeigt sich das Bild einer großen Zirkusfamilie, die dem Zuschauer den geeigneten Rahmen bot für alle Arten von Träumen, Sehnsüchten und typischen Zirkusklišchees.

In jenen Tagen war eine Zirkusvorstellung ein schillerndes Unterhaltungserlebnis, vor allem für die Masse des Volkes. Dabei fungierten die Clowns als Projektionsfläche, die den „kleinen Mann“ oder das „Kind in uns“ mitten in die bunte Welt der Fantasie stellte.

Mit dem Zirkus entwickelte sich auch die Figur des Clowns weiter. Durch das Zusammenspiel im klassischen Zirkusclownduo konnten die Clowns an ihre tiefe Wesenhaftigkeit anknüpfen. In dem geheimnisvollen Weißclown im galanten Kostüm auf der einen Seite und dem kindlichen August im viel zu großen Kittel auf der anderen Seite fanden die naiven und metaphysischen Eigenschaften des archaischen Clowns wieder zueinander. Das Verhältnis zwischen Weißclown und August im Sinne einer Hochstatus- und Tiefstatusrelation erinnerte zunächst an das mythologische Gegensatzpaar Apollo und Dionysos und an das Statusverhältnis zwischen König und Narr. Im Unterschied dazu verband den Weißclown und den August eine Konstellation jenseits von Macht und dem zähen Ringen

zwischen Geist und Körper. Der Weißclown war mit der Sphäre des Geistigen und Idealen verbunden, ohne darauf bestehen zu müssen. Sein weißes Gesicht und seine feinen Gesten hatte er von dem melancholischen Pierrot übernommen, von dessen sehnsuchtsvollem und träumerischem Begehren er sich jedoch signifikant unterschied. Der Weißclown verkörperte jene Art von berechtigter Überheblichkeit, die auf jede Form von Anerkennung verzichten kann. Dennoch war er mit jeder Faser seines Wesens mit dem Publikum verbunden und schaffte es gekonnt dessen Aufmerksamkeit zu gewinnen. Diese Eigenschaften machten ihn auch zum idealen Conférencier, der geschmeidig durch das Programm führen konnte. Seine Hintergründigkeit ließ das Publikum jedoch nie ganz entspannen, wodurch es ihm gelang das Programm und sein Publikum mit tänzelnder Leichtigkeit zu dirigieren.

Im Gegensatz zu den drolligen Bemühungen seines Partners präsentierte der Weißclown in eleganter Perfektion alles, woran der „dumme August“ ständig scheiterte. Dabei gehörte es zum Wesen des August immer wieder aufzustehen und niemals von Zweifel und Resignation gelähmt zu sein. Mit einem ursprünglichen Vertrauen ausgestattet erfuhr er staunend in jedem Unfall eine neue Funktion der Dinge und erlebte neue Bedeutungen. Während der Weißclown sein Publikum in eine magische Welt entführte, erlebten die Zuschauer durch den „dummen August“ die Welt mit den staunenden Augen des Kindes. Ebenso wie ihre mythologischen Vorfahren waren Weißclown und August Fantasiegestalten, die selbst keine Entwicklung durchliefen. Damit verkörpern der Weißclown und der August zwei Phänomene, deren Heimat jenseits der materiell gebundenen Welt zu finden ist. Aus diesem transzendenten Raum heraus umschifften die beiden Clowns mühelos alle Untiefen des Scheiterns, weil sie mit ursprünglichem Vertrauen und paradoxer Logik versehen, dem verzweifelten Streben nach Sinn und Unsinn, Hoffnung und Zweifel eine spielerische Perspektive entgegenhielten.

In der unvergesslichen Gestalt des Clowns Grock wurde das Weißclown- und Augustprinzip in einer Gestalt zusammengefasst. Damit war der Inbegriff des Zirkusclowns geboren. Ihm folgten viele andere hervorragende und legendäre Clowns, die in der Manege ihr Publikum zu wahren Lachsalven hinrissen. Somit wurde der Clown zum Symbol, das die Welt des Zirkus wie kein anderes repräsentierte. Er inspirierte Maler, Schriftsteller, Musiker und Tänzer, die im Clown eine transzendente Erscheinung entdeckten. In seinem berühmten Buch „Das Lächeln am Fuße der Leiter“ beschreibt Henry Miller jene transpersonale Erfahrung, die das Publikum für einen kurzen Moment in eine andere Wahrnehmungsebene transportiert.

## 1.8 Der Charakterclown

Im 20. und 21. Jahrhundert entwickelt sich die Gestalt des Clowns in vielerlei Richtungen. In der Gestalt des Charakterclowns verließen die Clowns die phantastische Ebene des Zirkus und nahmen menschliche Züge an. Sie tauschten ihre fantasievollen Zirkuskostüme gegen die verschlissene Kleidung des Auswanderers und Außenseiters. Der Clown erinnerte wieder an den Dorfdeppen, der nicht so recht in die perfekten Abläufe der moderne Welt hineinpasste.

Im Vergleich zu August und Weißclown, die die magische Welt der Fantasie nie verlassen, betritt der Charakterclown die vielschichtigen Ebenen der weltlichen Verwicklungen. Gleichzeitig gewinnt er dadurch an Kontur und erhält eine psychologische Dimension mit der Ausprägung eines Charakters. Auf diesem Weg verstrickt er sich in allerlei selbst geschaffene Probleme und scheitert auf kunstvolle Weise an sich selbst. Damit übernimmt der Clown die Funktion eines Spiegels, in dem wir unsere eigenen Verwicklungen erkennen und uns ihrer bewusst werden können. Das Lachen erleichtert die Selbsterkenntnis und versöhnt uns mit uns selbst.

Schließlich gelingt es auch dem Charakterclown aus jeder Ebene der Verwicklung immer wieder überraschend zu entkommen, um jedoch gleich wieder vor dem nächsten Problem zu stehen. Das führt zu der Erkenntnis, auf jeden Versuch einer Problemlösung zu verzichten und stattdessen die „Kunst des Scheiterns“ zu erproben. Demnach kommt es nicht darauf an, Probleme zu vermeiden, sondern die Fähigkeit zu erlernen, mit ihnen umzugehen. Mit Lachen und Humor erreicht der Clown in seinem grotesken Spiel, dass wir die Dinge nicht so ernst nehmen und entreißt ihnen den Stachel der Hypnose, der uns zwingt immer wieder in dieselbe Falle zu tappen.

Im Scheitern des Clowns können wir unsere eigenen defensiven Charakterstrukturen erkennen, und das Lachen darüber setzt einen Prozess der Distanzierung in Gang. Zumindest für diesen Moment erhält das Publikum die Chance zu einem Perspektivenwechsel. Sogar unabhängig davon, ob sich ein bewusster Erkenntnisprozess in Gang setzt oder nicht, bewirkt das Lachen im Moment der Krise eine Entspannung.

Aus der Humoralmedizin ist die heilsame Wirkung des Lachens hinlänglich bekannt und bestätigt das Sprichwort: „Lachen macht gesund.“ Statt die Luft anzuhalten und sich anzuspannen, lösen sich mit dem Lachen auch die muskulären Anspannungen auf, die mit den Ursachen des Scheiterns in Zusammenhang stehen. Wenn dieser physiologische Prozess mit der Erkenntnis zusammenwirkt, dass wir im Scheitern des Clowns unsere eigenen Verwicklungen erleben, lachen wir nicht nur über den Clown, sondern auch über uns selbst. In dieser Verbindung bewirkt das Lachen die Freisetzung gebundener Energie, die durch

die Angst vor dem Scheitern blockiert ist und dadurch immer wieder zum Scheitern führt.

Anstatt dem Problem die Energie zu geben, zerreißt der Clown durch die absurdesten Lösungsvorschläge und abenteuerlichsten Wendungen die angeblichen Sinnbezüge und lenkt unsere Aufmerksamkeit darüber hinweg. Diese Fähigkeit festgefahrene Sichtweisen zu verändern und angestammte Glaubenssätze aufzulösen, korrespondiert mit jener Mittlerfunktion, wie wir sie schon vom archaischen Clown her kennen.

## 1.9 Der Clown und das Publikum

In dieser Funktion kann der Clown auch die Grenze zwischen der Bühne und dem Publikum überschreiten und direkt den Raum des Zuschauers betreten. Damit kann der Clown den Zuschauer aus seiner passiven Rolle heraus in das Spiel mit einbeziehen und mehr noch, aus der präsenten Begegnung mit dem Zuschauer ein gemeinsames Spiel kreieren.

Zunächst hat er die Möglichkeit, das freiwillige oder auch unfreiwillige Publikum einfach in seine Inszenierung zu integrieren und Teil der konstruierten Bühnenrealität werden zu lassen. Dieses Spiel kann für den „Freiwilligen“ zum erfreulichen Ereignis oder zur Blamage des Abends werden. In diesem Moment kann der Clown auch das Publikum zur Unterstützung und Beteiligung ermuntern oder in die Richtung von Häme und Spott führen. Der Akt des Lächerlichmachens gelingt umso besser, wenn er auf Kosten eines Dritten geschieht. Nicht selten hat sogar das vermeintliche Opfer außerordentlichen Spaß an der ungezügelten Entladung, die durch das Ausschalten hemmender Schamgrenzen erzielt wird.

Ich denke, die meisten von uns würden spontan in der netten, freundlichen Variante das dem Clown eher entsprechende Spiel vermuten. Andererseits wäre nichts weiter vom Wesen des Clowns entfernt als moralische Bewertungen anzustellen. Da die Frage nach dem Zusammenspiel mit dem Publikum gerade für die Figur des Clowns so gravierend ist, schlage ich vor, dass wir bei diesen Überlegungen noch einmal den historischen Kontext zu Rate ziehen.

Wir haben von den mythischen Wesen aus der Welt der Götter erfahren, von professionellen Komödianten, die die diversen Gestalten des Clowns mit Leben erweckt haben, von armen Krüppeln und Bettlern, die zum Narrenkönig erhoben wurden, von den Weisen, die, um die Wahrheit auszusprechen, die Narrenkappe gewählt haben, von Pantomimen, Akrobaten und Artisten, aus denen der Zirkusclown hervorging und von den Künstlern, die den Charakterclown entwickelt haben. So unterschiedlich wie die Persönlichkeiten hinter der Maske des Clowns sind, so unterschiedlich ist auch die Gestalt und das Spiel des Clowns selbst. Wenn wir aber von dem transzendenten Wesen des Clowns und seiner trans-



formatorischen Wirkung sprechen, rückt die Authentizität des Spielers im Zusammenhang mit seiner Figur und seinem spielerischen Ausdruck in den Vordergrund.

Durch die Begegnung des Charakterclowns mit der ungefilterten Erfahrung des Scheiterns und der besonderen Verantwortung im Zusammenspiel mit dem Publikum erwächst eine außerordentliche Herausforderung für die Persönlichkeit des Spielers. Hier zeigt sich deutlich, welches Spiel angemessen ist und dem Clownprinzip entspricht. Somit erhält auch das Publikum eine Spiegelfunktion für den Clown. Wie unterschiedlich man diesen Spiegel als Clown erleben kann, wird im nachfolgenden Kapitel deutlich.

Damit kommen wir zu der Kunst des Scheiterns, ihren diversen Varianten, und den verwickelten und entwickelten Dimensionen, die dieses Spiel mit sich bringt.

## **2 Die Kunst des Scheiterns**

### **2.1 Die Inszenierungen des Scheiterns erkennen**

Stellen Sie sich einmal vor: Sie betreten ihr Büro und in dem Moment, wo Ihre Mitarbeiter Sie zu sehen bekommen, können sie sich vor Lachen kaum noch halten.

Für einen Clown wäre ein derartiger Auftritt ein voller Erfolg. Damit können Sie schon ermessen, wie weit die Welt eines Clowns von den Gepflogenheiten der so genannten normalen Welt entfernt liegt. Während wir im normalen Leben an dem ungelösten Widerspruch leiden, wie die Dinge sind und wie sie unserer Meinung nach sein sollten, stürzt sich der Clown mit wehenden Fahnen auf das nächst beste Problem und unternimmt alles, um es noch schlimmer zu machen.

Ich habe dieses Phänomen auch schon oft in meinen Workshops beobachtet. Kaum haben die Teilnehmer eine rote Nase auf, verhalten sie sich so wie sie es normalerweise nie zugeben würden. Frei nach dem Motto: „Ein Clown ohne ein Problem hat ein Problem“, versuchen sie sich an peinliche Momente des Scheiterns in ihrem Leben zu erinnern und noch peinlichere Situationen zu erfinden. Zur Erklärung kommen dann solche Aussagen wie: „Die Nase enthemmt“, „Die Nase ist ein Erlauber“ und schließlich schreibt man diesem roten Nasenaufsatz auch noch die Eigenschaft zu, dass er von selber spielen würde. Auf jeden Fall haben alle eine Menge Spaß, wenn sie ihre grandiosen Inszenierungen des Scheiterns aufführen. Stellen Sie sich doch einmal vor, Sie hätten eine solche Nase griffbereit, wenn Sie das nächste Mal in eine peinliche Situation geraten ...

Die rote Nase ist ein Synonym für den Clown und schafft für denjenigen, der sie trägt und auch für die anderen eine veränderte Perspektive. Die rote Nase signalisiert eine Nebenrealität, die es uns erlaubt, hinter der Maske des Clowns alle übrigen Masken fallen zu lassen. Die Spieler treten aus dem gewöhnlichen Leben heraus und hinein in eine gesonderte Realität mit eigener Logik, eigenen Regeln, Rollen und eigenen Raum-Zeit-Koordinaten.

Wie wir im historischen Überblick gesehen haben, hat sich die Gestalt des Clowns immer wieder verändert, aber der Clown als Methode ist bestehen geblieben. Ich begreife den Clown in dieser Hinsicht auch als eine Form, die man erfahren und einüben kann. Auf diese Weise wird das Scheitern zur Kunst und erhält eine transformatorische Funktion. Um diese Wirkung zu erreichen, ist es notwendig, die persönlichen Inszenierungen des Scheiterns zu erkennen. Das führt den professionellen Clown-Spieler zur Frage nach den Ursachen des Scheiterns. Oft verbergen sich dahinter noch weitere Fragen und es braucht einige Zeit, bis man zum Kern vorstößt. In diesem Spiel darf man sich nicht zu Antworten hinreißen lassen, denn damit wäre das Spiel beendet. Selbstverständlich werden die Fragen auch nicht intellektuell, diskursiv oder begrifflich beantwortet.

Die praktische Form des Fragens ist die „Methode Clown“. Die sich dadurch einstellende veränderte Perspektive darf niemals moralisch sein. Das Wesen des Spiels ist immer Wahrnehmung und nicht Veränderung. Dieses Spiel kann auch als eine Art Forschungsarbeit mit unbekanntem Ausgang verstanden werden. Es mag sein, dass wir Ziele formulieren, und sei es nur, um dann in die entgegengesetzte Richtung zu laufen. Auf diese Weise findet der Spieler zu seinen Identifikationen und Projektionen. Wenn er zu einem Bewusstsein darüber gelangt, entsteht die Distanz, die notwendig ist, um eine Inszenierung des Scheiterns zu kreieren. Dieser Prozess an sich ist schon das Spielen. Je größer das Bewusstsein, umso mehr wächst die Distanz und umso ausgeprägter können wir spielen.

So überwindet der Clown den Konflikt, der üblicherweise mit dem Scheitern verbunden ist. Aus dieser Perspektive gibt es für den Clown kein Scheitern im üblichen Sinne. Jedes Problem führt zu einer Lösung und somit wieder zu einem neuen Problem und so weiter. Dieses Spiel ist endlos und führt zu immer neuen fantasievollen Wendungen und Umdeutungen. Genauso gut kann der Clown dieses Spiel jederzeit durch eine beliebige Pointe beenden, da er auf kein bestimmtes Ende fixiert ist.

Im Vertrauen darauf, dass das Problem sich selber löst und damit das Spiel sich selbst erfindet, überwindet der Clown sogar den schwierigsten Moment im Spiel und vor dem Publikum. Diesen Umstand nenne ich das „Scheitern am Nichts“. Damit ist jene Situation gemeint, in der scheinbar keine inneren oder äußeren Impulse das Spiel motivieren. Diese Aufgabe meistert der Spieler indem er die Quelle der Inspiration, den Atem nutzt. Das bewusste Atmen bewegt den Kör-

per, verursacht Empfindungen, die Emotionen anstoßen und damit spielend den Einstieg ins Scheitern ermöglichen. Eine derart schwierige Ausgangssituation kann sogar durch das variierte Wiederholen einer bloßen Bewegung, die durch den Atem angestoßen wurde, gemeistert werden. Man kann dann wirklich von „Akrobaten des Scheiterns“ sprechen, wenn sich die Spieler statt im Boden zu versinken, mit einem einzigen Atemzug wieder in die luftigen Höhen des Spielens wagen. Dieser kleine Einblick in die Spieltechniken des Clowns verdeutlicht die Leichtigkeit und gleichzeitig die Schwierigkeit der Kunst des Scheiterns.

Ohne den Konflikt und damit ohne das Scheitern am Scheitern wird jedes Problem zur spielerischen Variante und trainiert die Flexibilität, Kreativität und Spontaneität. Der Konflikt würde den Clown in einen Zwiespalt bringen, der die Spiel- und Handlungsebene völlig blockiert. Diese Logik bedingt die grundsätzliche Vereinbarung des „Ja-Sagens“ zu jedem Spielpartner und zu jeder Spielsituation. Gleichzeitig ermöglicht dieses „Ja“ eine aktive Haltung innerhalb des Spiels. Je tiefer der Clown in die Inszenierungen des Scheiterns eintaucht, desto mehr konfrontiert er sich und sein Publikum mit den äußeren und inneren Beschränkungen, welche die Grundlage für das vermeintlich vernichtende Urteil schaffen, das zum eigentlichen Gefühl des Scheiterns führt.

Es liegt auf der Hand, dass dieses Spiel durchaus gefährlich werden kann. Manchen mittelalterlichen Narren hat es Kopf und Kragen gekostet und es setzt den Willen zu einem besonderen Bewusstseinsweg voraus, sich derartigen Balancen auszusetzen. Nicht zuletzt erfordert es auch genügend Können und Wissen über das Hand- und Herzwerk des Clowns um die aufgescheuchten Schatten selbst zu irritieren. Zuweilen ist einige Konfusion nötig um wieder Klarheit zu schaffen. Dabei ist es von Vorteil, dass sich unsere rigiden Glaubenssätze leicht durch paradoxe und scheinbar unsinnige Handlungsweisen außer Gefecht setzen lassen.

Diese Technik fanden wir schon bei unseren archaischen Vorfahren. Sie erklärt sich auch aus der Wirkung der beiden Gehirnhälften zueinander. Während die rationalen Bewertungskriterien in der analytisch ausgerichteten linken Gehirnhälfte angesiedelt sind, umgeht der Clown die damit zusammenhängenden Beschränkungen und erreicht durch sein clowneskes Spiel direkt die emotionale und körperliche Dimension des Bewusstseins. Die von dem Charakterclown entfalteten Inszenierungen des Scheiterns erlauben dem Zuschauer sich nach allen Regeln der Kunst zu amüsieren, und wer genauer hinschauen möchte, kann seine eigenen Inszenierungen wiedererkennen.

## 2.2 Die Inszenierungen des Scheiterns anhalten

Die nächste Ebene der Kunst des Scheiterns führt den Clown über die Spiegel-funktion des Charakterclowns hinaus und lehrt ihn die Inszenierungen des Scheiterns anzuhalten. Damit verzichtet der Clown-Spieler auf eine festgelegte Form und begibt sich auf die Ebene der Kommunikation, die sich aus der direkten Begegnung mit dem Publikum ergibt. Ausgehend von der These, dass eine Kommunikation sich dadurch auszeichnet, dass aus zwei Teilen ein gemeinsames Drittes entsteht, unterscheidet sich diese Art des Zusammenspiels auch von der weiter oben beschriebenen Rolle des Publikums als bloßer „Stichwort-geber“. Der Clown agiert zwar nach wie vor aus seinem fantastischen Raum oder seiner Charakterrolle heraus, bezieht sich aber in seinem Spiel auf die Situation, die er im jeweiligen Moment antrifft.

Aus seiner Erfahrung im spielerischen Umgang mit den Situationen des Scheiterns weiß der professionelle Spieler, wie entscheidend die Präparation, also die innere Einstellung und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, für den Ablauf des Spielens ist. Wir wissen auch, dass jede Kommunikation auf der Beziehungsebene beginnt, darauf aufbaut und im Verlauf der Kommunikation immer wieder dahin zurückführt. Tatsächlich resultieren viele Kommunikationsprobleme und die daraus erwachsenden Inszenierungen des Scheiterns aus der Unkenntnis der einzelnen Parteien darüber, wie sie sich auf die Kommunikation vorbereiten und mit der Beziehungsebene umgehen können. Aus dem Blickwinkel des Clowns ergibt sich daher von vornherein die Situation des Scheiterns.

Um die laufenden Inszenierungen anzuhalten, widmet sich der Clown zuerst der darunter liegenden Ebene, nämlich dem mangelnden Selbstkontakt der Teilnehmer. Es ist schwierig eine Beziehungsebene im Spiel und in der Kommunikation zu suchen, solange das Gegenüber noch kein körperliches und emotionales Gefühl für sich selbst entwickelt hat. Diese Ausgangsbedingungen sind jedem Clown aus Auftritten und Workshops, und nicht zuletzt in der Begegnung mit Menschen in Krisensituationen wie in Krankenhäusern, Hospizen und Altenheimen bekannt. Aber auch in der normalen alltäglichen und beruflichen Kommunikation befinden sich Menschen in einem latenten Zustand fehlender Selbstwahrnehmung, der das präsente Gefühl zu sich selbst abschneidet. Somit ist die klare Unterscheidung zwischen Ich und Du und damit eine Grundbedingung für Beziehung erschwert. Die spielerischen Interventionen des Clowns im Zusammenspiel verhelfen dem Spielpartner zu einer Steigerung des Körpergefühls und zu einer persönlichen Positionierung innerhalb des kommunikativen Spiels. Natürlich kann diese Aufgabe nicht einfach auf den Clown übertragen werden.

In ihrer oft schwierigen Rolle als Spaßmacher werden Clowns mitunter auf Festen engagiert, bei denen die Stimmung von vornherein nicht sonderlich gut ist und man erwartet von ihnen eine „so genannte Aufheiterung“. Diese Situation

kann einen Clown ganz schön ins Schwitzen bringen. Es ist nicht einfach, jemanden zum Lachen zu bringen, der sich entschieden hat, schlechte Laune zu haben. Um mit einer solchen Situation klar zu kommen, benötigt der professionelle Clown-Spieler ausreichend Erfahrung im Umgang mit seinen persönlichen Inszenierungen des Scheiterns und die daraus erwachsene Distanz sowie das Mitgefühl, um jenseits der eigenen Charakterverwicklungen spielerisch zu handeln. Kein Clown kann einen Zuschauer, der darauf besteht, dass man ihn nicht zum Lachen bringen kann, zum Lachen zwingen. Aus der Erfahrung, die hinter der Abwehr steckende Haltung zu kennen, lässt sich ein Clown von dem vordergründigen Beziehungsangebot, das auf Ablehnung beruht, nicht verwirren. Stattdessen spiegelt er spielerisch die Situation und legt seine Fährten außerhalb der defensiven Muster.

Die Frage, wie man mit einer solchen Situation zurechtkommt, hängt von der Fähigkeit ab, den Subtext zu verstehen. Ich erinnere mich an eine Situation, in der ein Workshopteilnehmer im Spiel mit einem Besenstiel anfang mimisch auf seine Spielpartnerin einzudreschen. In der anschließenden Reflektion kam es zwischen den Teilnehmern zu einer Diskussion über Gewalt und die Grenzen der Toleranz. Nach einiger Zeit stellte ich dem zunehmend betroffener wirkenden Teilnehmer die Frage, wie es ihm bei diesem Spiel ergangen sei. Er antwortete, dass er in dieser Situation, in der alle anderen kreativ mit ihrem Besenstiel umgegangen waren und allerlei Spiele erfunden hatten, froh gewesen sei, endlich selbst einmal eine Idee gehabt zu haben, indem er mit seinem Besenstiel „furchteinflößend“ in den Kampf zog. Die angelaufene Diskussion über Gewalt hätte in einer Sackgasse enden und die ungeübten Versuche von Selbstausdruck im Keim ersticken können, wenn wir die dem Spiel zu Grunde liegende Motivation nicht begriffen hätten. Das zeigt auch, dass hinter einem vordergründig aggressiven Verhalten oft nur der Wunsch nach Anerkennung steckt. Ein Clown versteht, warum manche Kinder „Du blöder Clown!“ rufen, und damit meinen „Siehst du mich? Erkennst du, wie toll ich bin?“ oder, dass manche Menschen, die ein ernstes Gesicht machen, hoffen, dass man ihr Potenzial an Freude erkennt.

Als Clownlehrer weiß ich, dass hinter der stärksten Blockade die meiste Energie steckt. Das erklärt auch, warum sich hinter den vermeintlichen Schwächen die größten Stärken verbergen. Viele Menschen blockieren sich unbewusst genau da, wo ihre größten Talente sind. Um Kommunikation zu kreieren, verhilft der Clown daher zunächst seinem potenziellen Spielpartner dazu, in Kontakt mit sich selbst zu kommen, indem er ihn in seinem Selbstausdruck anerkennt und spielerisch bestätigt. Der Clown verschwendet keine Energie indem er die Beziehung zum Spielpartner in Frage stellen würde. Er frustriert ihn auch nicht indem er sein Verhalten ablehnt. Stattdessen verhilft er seinem potenziellen Spielpartner dazu, sich aktiv aus seinen Verwicklungen zu lösen und damit den Raum für eine Entwicklung zu öffnen.

In einer derartigen Situation profitiert der Clown von seinem Wissen darüber, dass das Problem sich selbst löst, wenn man dem möglichen Spielpartner mit Wahrnehmung, Bestätigung und Vertrauen entgegen kommt. Für seine clownesken Interventionen benötigt der Clown-Spieler eine außergewöhnliche Durchlässigkeit und Lesbarkeit in seinen Aktionen, Empfindungen und Emotionen. Nur so kann er eine spielerische, manchmal auch provozierende, aber immer authentische Form des Zusammenspiels mit dem Publikum kreieren. Wie bei den persönlichen Inszenierungen des Scheiterns erfordert diese Form der Kommunikation sehr viel Mut und die Kenntnis darüber, wie man sich im strukturlosen Chaos zurechtfinden kann.

Aus Angst vor der Haltlosigkeit des Chaos fangen Menschen oft an, alles kontrollieren zu wollen und die Kommunikation durch eine Reihe von Regeln und Abmachungen scheinbar krisensicher zu organisieren. Das führt aber zu der Notwendigkeit einer permanenten Kontrolle, die wiederum sehr viel Energie bindet. Ein freies Spiel hingegen und auch die freie kreative Kommunikation gedeihen am besten auf dem soliden Grund von Selbstvertrauen und Selbstverantwortung. Manchmal sind einige Tricks und paradoxe Impulse vonnöten, um die betreffenden Teilnehmer in ihren Fluss zu bringen.

Die Funktion des Clowns besteht wie bei seinen archaischen Vorvätern darin, die fehlende Verbindung herzustellen und den Fluss zwischen Chaos und Ordnung zu ermöglichen. Das erklärt auch, wie der Clown in indianischen Gemeinschaften gleichzeitig provokantes Element und religiöser Führer des Stammes sein konnte.

Damit wäre ich wieder am Anfang meiner Betrachtungen über die gesellschaftliche Funktion des Clowns. Um den Kreis zu schließen, erscheint es mir wichtig darauf hinzuweisen, dass das Wort „religio“ Rückverbindung bedeutet. Aus der mythologischen Betrachtungsweise der Figur des Clowns kann man diese „Rück“-Verbundenheit als die Auflösung der Trennung des Menschen vom Sein verstehen. In unserem modernen Leben erhält das, was wir tun und was wir haben, mehr Aufmerksamkeit als das, was wir sind. Das erklärt auch, warum die Angst vor dem Scheitern so groß ist. Statt dem Bedürfnis nach Selbstausdruck Raum zu geben, ist die persönliche Identität von äußeren Urteilen abhängig und an die Anhäufung materieller Güter gebunden.

Der ist ein Clown, der weiß, dass die Luft als Odem der Inspiration mehr Sicherheit verleiht als jedes andere Element. Und wenn Sie mir jetzt noch glauben, dass man von Luft und Liebe leben kann, sind Sie dem Clown schon ein gutes Stück näher gerückt.

### 3 Kommunikation kreieren

Eine lebendige Kommunikation wie auch jedes Spiel hängt davon ab, dass die beteiligten Parteien aktiv daran teilnehmen.

Aus meiner Sicht gibt es zwei Gründe, warum Menschen aktiv werden: aus Angst oder Lust beziehungsweise aus Schmerz oder Freude. Beide Ansätze schaffen Verbindung, aber nur Freude und Liebe schaffen Verbundenheit. Auf der Basis von Verbundenheit und stabilem Selbstkontakt ist eine humorvolle Kommunikation möglich, die einen spielerischen Umgang mit Problemen ermöglicht und Konflikte auflöst.

Damit hat der Clown wieder seine ursprüngliche Funktion als Helfer und Heiler eingenommen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Clowns längst nicht mehr nur im Zirkus und im Theater, sondern auch in Krankenhäusern, Sterbekliniken und Altenheimen anzutreffen sind. Aber auch Unternehmen profitieren von seinem Kommunikationstalent. Man hat längst die positive Wirkung einer humorvollen Kommunikation auf das Betriebsklima erkannt. Der Clown in seiner Funktion als Spielmacher schafft Verbindungen und überbrückt Hierarchieebenen.

Das erinnert an die Funktion des mittelalterlichen Narren. Durch die Begegnung mit der psychologischen Dimension des Charakterclowns hat der Clown an Spiegelfähigkeit dazu gewonnen, und mit der Kunst des Scheiterns hat sich die Spieltechnik des Clowns weiter entwickelt. Indem er gelernt hat die Inszenierungen des Scheiterns anzuhalten, hat der Clown sich über seine kompensatorische Aufgabe erhoben. Zwar hatte schon der Narr die Möglichkeit unliebsame Wahrheiten ungeschoren auszusprechen, aber erst heute verfügt der Clown in der Kommunikation über die Fähigkeit direkt zu intervenieren. Sein Wissen über die menschlichen Verwicklungen gepaart mit der speziellen Perspektive des Clowns ermöglicht ihm einen veränderten Blickwinkel auf schwierige Situationen und Kommunikationsformen. Seine clownesken Interventionen wirken sich direkt aus, indem sie zum Perspektivenwechsel einladen, Raum für Emotionen schaffen, Risikobereitschaft und den Mut zu Veränderungen fördern.

Dabei ist sein Spiel auch in der Kommunikation von seiner ursprünglichen Funktion als Mittler zwischen den notwendigen Realitäten des Alltags und einer naiven und fantasievollen Möglichkeit des Andersseins geprägt. Indem der Clown auf diese Weise direkt innerhalb eines sozialen Gefüges handelt, überschreitet er endgültig auch die Grenzen des Kunstraumes und es wird klar, dass er immer mehr als eine bloße Kunstfigur war. Im Clown vereinen sich Spiritualität, Kunst und soziales Handeln.

*Vera Rentsch*

# Führung zwischen Kunst und Kitsch

## Zusammenfassung

Kunst von Kitsch zu unterscheiden lässt sich nicht auf rein formelle oder materielle Aspekte reduzieren. Genauso wenig erkennen wir gute oder schlechte Führung an den verwendeten Methoden oder Instrumenten. Was Kitsch von Kunst im Kern unterscheidet, sind die gleichen Aspekte und Dynamiken, die schlechte Führung von guter Führung unterscheiden. Aus dieser Erkenntnis kann eine Orientierung für die Herausforderungen des Führungsalltages gewonnen werden.

## Einleitung

Die Diskussion, ob es sich bei einem Werk um Kitsch oder Kunst handelt ist genau so zentral, wie die Frage, was „gute“ Führung von „schlechter“ Führung unterscheidet. Gute Führung und Kunst im Unterschied zu Kitsch leisten einen Entwicklungs- und Orientierungsbeitrag in einer hoch komplexen Gesellschaft, ohne dabei auf anbiedernde Weise einfache Antworten anzubieten.

Die Aussage, gute Führung ist eine Kunst, trifft in doppelter Weise den Kern dieser Problematik: Kunst und Führung sind Produkt und Prozess eines gesellschaftlichen Systems in seinem kulturellen und historischen Kontext und lassen sich beide an den gleichen Kriterien beurteilen.

## Entwicklung und Problematisierung des Führungsbegriffs

Der Führungsbegriff hat sich in den letzten Jahrzehnten mehrfach verändert und entsprechend auch das Verständnis was gute Führung ausmacht. Im Folgenden werden die wichtigsten Entwicklungen und ihre Hauptelemente im Überblick dargestellt.



Scientific Management	Bürokratisch-administrativer Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsanweisung</li> <li>• Ablaufvorschriften</li> <li>• Autoritätshierarchie (Führung = Herrschaft)</li> <li>• Aufgabenstandardisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-down Führung</li> <li>• Spezialistentum</li> <li>• Reglemente</li> </ul>
Entscheidungstheoretische Lehren	Human Relations-Schule
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management by Objectives</li> <li>• Balanced Score Card</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuwendung</li> <li>• Aufmerksamkeit</li> </ul>
Human Ressources Bewegung	Kybernetisch orientiert
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträglich machen der Werte und Ziele der Organisation und der Mitarbeitenden</li> <li>• intrinsische und extrinsische Motivation (Anreize)</li> <li>• partizipative Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konservative Selbststeuerung (Ist-Soll-Steuerung)</li> <li>• AKV-Prinzip</li> <li>• Rückkoppelung</li> <li>• Top down und Bottom up</li> </ul>
Kontingenz-theoretisch orientiert	Systemisch-evolutionäre Ansätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situative Führung</li> <li>• Umwelt-Organisation Abhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbststeuerung</li> <li>• Selbstorganisation</li> <li>• Kultur</li> <li>• Dialog</li> <li>• Evolution statt Steuerung</li> </ul>

Hinter den Hauptelementen der Führungsansätze stecken die Qualitätsanforderungen an das was modellgemäss unter guter Führung verstanden wird.

Managementberatungen und -schulungen zeigen wie unter einem Vergrößerungsglas, was unter guter und richtiger Führung verstanden wird oder wurde. So wurde die Identifikation und Suche nach den idealen Persönlichkeitsmerkmalen durch die Schulung der Kommunikationskompetenz und später durch die Förderung der Sozialkompetenz abgelöst. Während dem früher die Vermittlung von klaren Anweisungen, oder die Durchführung eines Zielvereinbarungsgesprächs mit begleitendem Mitarbeitenden-Coaching im Focus zur Sicherung der

guten Führung standen, werden heute beispielsweise dialogische Qualitäten gefördert.

Ähnlich wie in der Kunst, ist heute teilweise eine „anything goes“ Einstellung in der Führung feststellbar. Die Haltung ist dabei: „solange das Ergebnis stimmt, handelt es sich um gute Führung“. Die Führungsverantwortung wird dabei auf eine einzige Ebene reduziert und blendet die Wirkungen auf alle weiteren gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Aspekte und Zusammenhänge aus. Eine zweite Tendenz ist die Regression zu alten sicherheitsversprechenden Modellen, die klare hierarchische Verhältnisse versprechen und diese scheinbar legitimieren. Die Selbstlegitimierung lautet dabei verkürzt: „ich führe gut, weil ich eine gute Führungskraft bin“.

Uns somit sind wir mitten im Dilemma, wenn wir versuchen gute Führung zu charakterisieren, oder einer Führungskraft näher zu bringen, was gute Führung von schlechter Führung unterscheidet und worauf sie zu achten habe bei der Bewältigung ihrer Führungsherausforderungen. Gerne werden dann Instrumente, Ratschläge und Grundsätze vermittelt, die auch dankbar aufgegriffen werden. Sozial- und Selbstkompetenz soll indoor oder outdoor erlebnis- und emotionsintensiv gefördert werden. Die Integration und Identifikation in der unternehmensspezifischen Kultur wird zusätzlich durch geeignete Initiationsrituale gefördert. Somit sind sicherlich Grundlagen und Voraussetzungen für gute Führungsarbeit gelegt. Dies allein, ist aber noch keine gute Führung und kein Garant, dass in der entscheidenden Situation gute Führung möglich ist. Hier hilft uns die Diskussion der Begriffe Kunst und Kitsch weiter.

## Kunst und Kitsch

Auch wenn die Unterscheidung zwischen Kunst und Kitsch immer fließend war, gab es bis zur postmodernen Relativierung des Kitsches und zur dekonstruktivistischen Auflösung eines verbindlichen Kunstbegriffes verschiedene vorgeschlagene Unterscheidungsmerkmale.

Kitsch wurde als

- seichte Kunst (mangelnde Tief)
- kommerzialisierte Kunst (Verkitschung der Populärkultur)
- nicht materialgerechte Kunst (Missverhältnis zwischen Form und Inhalt)
- unechte Kunst (Kopie, Fälschung eines Kunstwerks)

- das Böse im Wertsystem der Kunst (Vermischung des Ethischen mit dem Ästhetischen) oder
- Sozialneurose der Moderne (sentimentale Stimmung)

charakterisiert. (vgl. Gelfert 2000, S. 5-11)

Heute hat die Kunst den Kitsch als Spielform integriert, sei dies bei Jeff Koons mit seinen ironischen Zitaten des Kitschs oder bei Andy Warhol mit seinen Anleihen an der Massen- und Konsumkultur.

Der Kunstbetrachter ist auf den ersten Blick verführt, von einem postmodernen anything goes in der Gegenwartskunst auszugehen. Die kunstkritische Diskussion wurde aber gerade unter diesem Eindruck wieder aufgenommen.

Kunstwerke sind kommunikative Gebilde, die durch metaphorische Rede und Darstellungsweise das vordergründige Erscheinungsbild der Dinge und Geschehnisse in einem anderen Licht zeigen oder unterschiedliche Lesarten in Vorschlag bringen. ... Als „worldmaking“ (Nelson Goodman) ist Kunst das geistige Abenteuer, die Welt immer wieder neu zu sehen und zu erfinden. (Waibl 2004, S.65)

Diese Definition weist auf das Potential der Kunst hin, bestehende Wahrnehmungen und Erklärungsmuster zu hinterfragen und neue Optionen und Perspektiven zu eröffnen. Kunst, die keinen Aufforderungscharakter anbietet, sondern lediglich ein Wohlgefühl vermittelt ist als Kitsch zu bezeichnen. (vgl. Waibl 2004, S. 65)

Kitsch kann durch drei psychologische Mechanismen gekennzeichnet werden, die der Kitsch bedient (vgl. Gelfert 2000, S. 65-87):

- Regression
- Projektion
- Fixierung

Regression ermöglicht dem Betrachter den Anforderungen der Realität auszuweichen, indem ihm einfache, schöne, niedliche, harmlose, harmonisierende Muster und Bilder angeboten werden und letztlich Kindlichkeit, Geborgenheit und emotionale Integration beschworen werden. (vgl. Gelfert 2000, S. 65)

Projektion erlaubt dem Betrachter Selbsterhöhungsträume oder Identifikation mit einer Autorität. Schwer erfüllbare oder unerfüllbare Bedürfnisse werden auf Autoritäten projiziert und durch sie stellvertretend befriedigt. (vgl. Gelfert 2000, S. 65)

Fixierung auf bestimmte Werte und bis anhin erfolgreiche Haltungen und Einstellungen beinhaltet die Flucht vor Zweifeln, das Richtige und Gute zu tun. Der Betrachter vermeidet dadurch jegliche kritische Distanz zu seinem Tun und seinen Werten und versucht das als einmal als gut oder erfolgreich Verinnerlichte immer wieder zu bestätigen. (vgl. Gelfert 2000, S. 85)

In diesem Sinne harmonisiert und beruhigt, sättigt und betäubt, rechtfertigt und bestätigt Kitsch. Kitsch bestätigt selbstzufrieden den Status Quo und ist in seiner affirmativen und narkotisierenden Wirkung entwicklungs- und innovationshemmend.

Kunst bildet den Antipode zu Kitsch und ermöglicht in seiner Wirkung Urteilsrevision und Emanzipation.

Nach Luhmann soll das Kunstwerk in erster Linie überraschen, indem es sich vor dem Hintergrund der Tradition abhebt. Die Suche nach dem Neuen verleiht dem Kunstsystem seine Dynamik. Und diese Suche ist für Luhmann - entgegen vielen anderen posthegelianischen Theorien vom Ende der Kunst - immer möglich, weil der unmarked space der Nicht-Form immer offen bleibt. (Groys 1996, S. 153ff)

## **Führung und Kunst**

Kunst und Führung gemeinsam ist, dass beide einem gesellschaftlichen Wandel unterliegen, diesen gleichzeitig reflektieren und beeinflussen. Kunst wie auch Führung ist nicht als Leistung einer einzelnen Person zu verstehen, sondern als kommunikatives Ganzes in seinem gesellschaftlichen Kontext.

Wie oben dargestellt, lässt sich Kunst von Kitsch nicht durch formelle oder materielle Kriterien unterscheiden, sondern durch psychologische Kategorien oder in ihrer psychodynamischen Orientierung. Daraus ergibt sich im Überblick folgendes Modell.

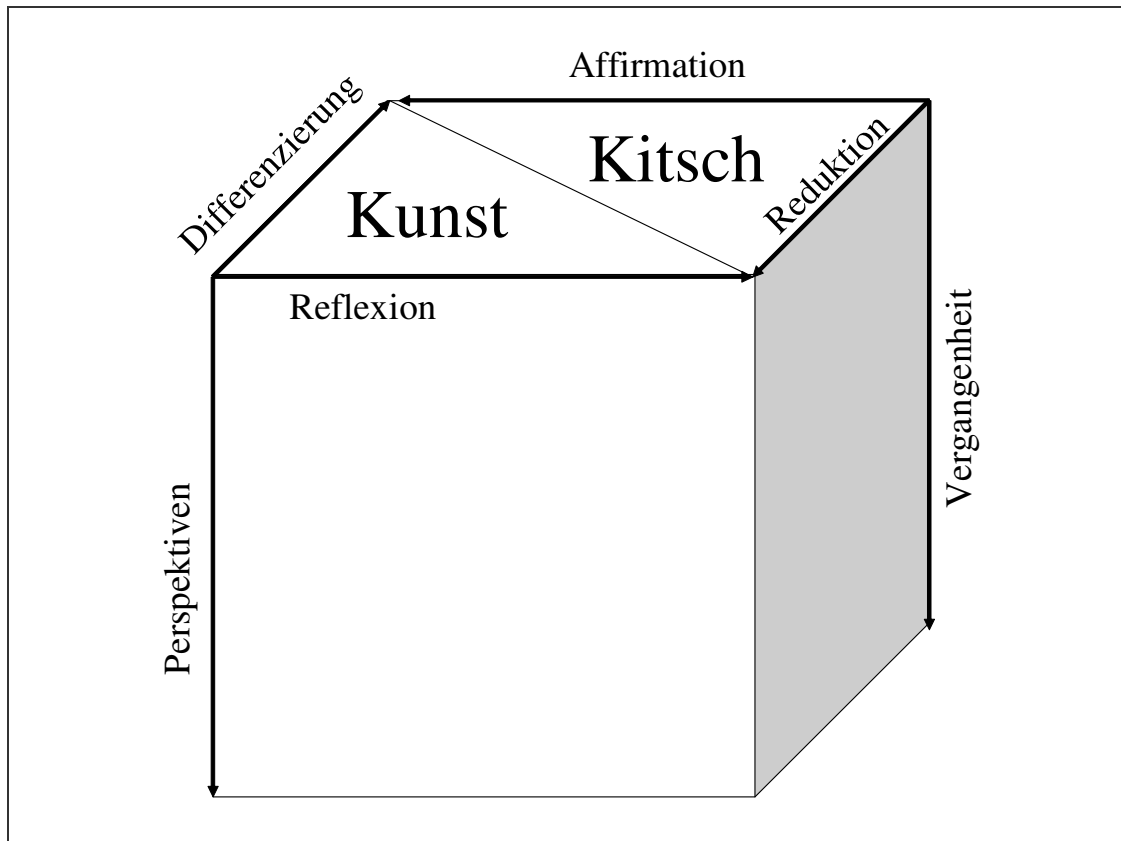


Abbildung 1: drei psychodynamische Dimensionen zur Unterscheidung von Kunst und Kitsch

Diese Überlegungen zu Kunst und Kitsch können in fruchtbarer Weise auf Führung übertragen werden. Auch gute und schlechte Führung lässt sich nicht durch formelle Aspekte oder durch die gewissenhafte Anwendung von Instrumenten unterscheiden. Die Persönlichkeit der Führungskraft ist genau so ungeeignet für die Unterscheidung von guter und schlechter Führung wie die Persönlichkeit des Künstlers zur Beurteilung, ob es sich um Kunst oder Kitsch bei seinen Werken handelt.

Gute Führung und schlechte Führung unterscheiden sich in ihrer psychodynamischen Wirkung in den gleichen Dimensionen wie Kunst und Kitsch. Im Kern kann gute Führung als perspektivische Führung und schlechte Führung als fixierte Führung bezeichnet werden.

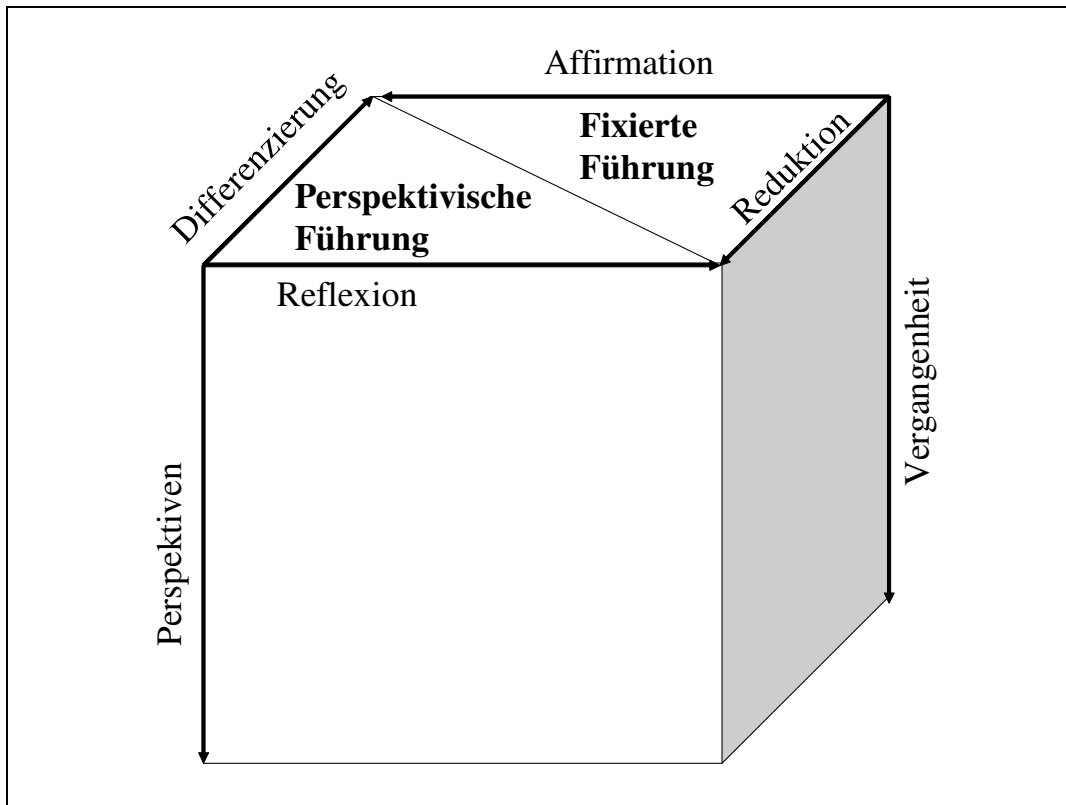


Abbildung 2: psychodynamische Dimensionen zur Unterscheidung von guter und schlechter Führung

Perspektivische Führung fördert die Auseinandersetzung mit dem Realitätsverständnis, dem Handeln und der zu Grunde liegenden Werthaltungen und Handlungsmuster, begünstigt ein differenziertes Verständnis der Vergangenheit und Gegenwart und öffnet Perspektiven für verschiedene Handlungsoptionen und Szenarien.

Gleich wie in der Kunst entscheiden auch hier die Intention und die kommunikative Gestaltung darüber ob es sich um perspektivische Führung oder fixierte Führung handelt. Dabei ist die Intention aller Beteiligten entscheidend. Im organisatorischen Umfeld kommt der Gestaltung der Kommunikation ein besonders hohes Gewicht zu. Perspektivische Führung gestaltet kommunikative Prozesse im Sinne des Dialogs zur Gewinnung und Vermittlung von Erkenntnissen oder zur Erörterung von Problemen.

Perspektivische Führung kann als Kunst definiert werden, in einem reflexiven Dialog, individuelle, organisatorische und unternehmerische Potentiale zu erkennen und zu fördern und auf gemeinsame Perspektiven zu bündeln und zu verpflichten.

Fixierte Führung begnügt sich demgegenüber Lob oder Kritik auszuteilen, Zufriedenheit und Harmonie zu stiften, Erfolgsrezepte und Regeln zu verbreiten und

Hierarchien und Formalitäten zu zelebrieren. Für die Bewältigung des Normalfalls und der Routine genügt dieser Führungsansatz. Er führt aber weder zur Entwicklung des individuellen, organisatorischen oder unternehmerischen Potentials.

## Praktische Implikationen

Gute Führung als perspektivische Führung vorzuschlagen und zu verstehen ist ein neuer Weg. Es handelt sich hier nicht so sehr um ein Führungsmodell oder einen Führungsansatz. Vielmehr sollen diese Überlegungen dazu beitragen, einen inneren Kompass zur Ausrichtung der Führungsintentionen und -aktivitäten zu entwickeln.

Ein Kunstbetrachter oder Künstler entwickelt erst durch die Auseinandersetzung mit Kunst, mit vielen verschiedenen Werken aus verschiedensten Epochen und Kulturen und ihrem spezifischen Kunstapparat ein Sensorium und eine Herangehensweise zur Beurteilung von Kunst und Kitsch.

Genauso muss durch eine Auseinandersetzung mit den eigenen Führungserfahrungen und -kontexten als auch durch die Auseinandersetzung mit fremden Führungssituationen ein Sensorium oder eben ein Kompass zur Ausrichtung der eigenen Intentionen und Handlungen entwickelt werden. Der Kompass kann dabei zeigen, ob die Intentionen und die kommunikative Gestaltung eher Richtung Reflexion oder Affirmation, eher Richtung Differenzierung oder Reduktion oder eher Richtung Perspektiven oder Vergangenheit weisen. Dieses Bewusstsein ist essentiell, vollkommen unabhängig davon, welche Führungsmodelle und -instrumente zur Anwendung kommen, weil es die kleinen alltäglichen Führungsaktivitäten prägt und so den Unterschied zwischen guter und schlechter Führung definiert.

## Literatur

Waibl, E. (2004), Neue Zürcher Zeitung, Nr. 254

Gelfert, H.-D. (2000), Was ist Kitsch, (Kleine Reihe V&R), Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Groys, B. (1996), Die dunkle Seite der Kunst, Zur Diskussion gestellt: Niklas Luhmann, "Die Kunst der Gesellschaft", Soziale Systeme, Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 1 1996, Leseprobe im Internet: <http://www.soziale-systeme.ch/leseproben/kunst.htm>

# 2

## *Führung in der Kunst*





*Sabine Boerner*

# Autorität, Charisma und Teamgeist

## Zur Kunst der Führung im Orchester

### Zusammenfassung

Die Leistung eines Orchesters hängt wesentlich davon ab, welcher Dirigent jeweils am Pult steht (Lebrecht, 1991; Allmendinger et al., 1996; Faulkner, 1973). Dennoch ist die Frage, wie der Dirigent die Orchestermusiker führt, bisher weder in der musikwissenschaftlichen Forschung noch in der Führungsforschung systematisch untersucht worden (Hunt, Stelluto & Hooijberg, 2004). Vor diesem Hintergrund werden nachstehend Befunde aus empirischen Studien zur Führung und Kooperation im Orchester dargestellt.

Die erste Studie zeigt, dass die künstlerische Leistung des Orchesters umso besser ausfällt, je autoritärer der Führungsstil des Dirigenten ist. Dies gilt allerdings insbesondere dann, wenn die Musiker ihren Dirigenten zugleich als uneingeschränkte fachliche Autorität wahrnehmen (Boerner, 2002a; Boerner & Krause, 2002). Diese Autorität beruht vor allem auf der Expertise und dem Informationsvorsprung des Dirigenten (Krause et al., 2002). Die zweite Orchesterstudie untersucht den Führungsstil des Dirigenten genauer und fragt zusätzlich nach der Rolle des „Klimas“ im Orchester. Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die Qualität des Orchesters steigt, je mehr der Dirigent einen „visionär-charismatischen“ Führungsstil pflegt – jedoch nur dann, wenn zugleich unter den Orchestermusikern ein guter Teamgeist herrscht (Boerner & v. Streit, 2006).

### 1 Autoritärer Führungsstil des Dirigenten: Problemlösung und Problem zugleich ?

Dass ein Dirigent eher autoritär führt als demokratisch oder liberal, entspricht nicht nur der Alltagserfahrung vieler Musiker, sondern ist auch in der Literatur mehrfach beschrieben worden (Couch, 1983; Kamerman, 1983; Lebrecht, 1991). Orchesterdirigenten beschreiben ihren Führungsstil z.B. so:

Die müssen nach meinem Stock tanzen, das geht nicht anders (Boerner, 2002a, S. 144).

Die Zweckmäßigkeit eines solchen Führungsstils lässt sich auf den ersten Blick leicht erklären: Die Notwendigkeit, bis zu hundert Musiker eines professionellen Orchesters technisch und künstlerisch zu harmonisieren, lässt kaum Spielraum für demokratische Interaktionsformen, wie ein weiteres Zitat illustriert:

Sie dürfen auch nicht zu viel diskutieren, dann sind Sie sofort verloren. Der Musiker nutzt das aus (Boerner, 2002a, S. 149).

Bezeichnenderweise sind entsprechende Versuche einer konsequenten Demokratisierung von Entscheidungsstrukturen selbst in kammermusikalischen Ensembles bislang gescheitert (Boerner, 2002b).

Ein Grund dafür liegt darin, dass die Musiker exakt synchronisiert werden müssen, um eine rhythmische und klangliche Ausgewogenheit zwischen allen Instrumenten zu erreichen. Dies gilt sowohl innerhalb der Instrumentengruppen als auch zwischen den verschiedenen Instrumentengruppen und für eventuelle weitere Mitwirkende einer Aufführung (Solisten, Chor). Die Musiker müssen ihre Bewegungen (z. B. Bogenstriche), ihre Atmung und die Intensität ihres Spiels aufeinander abstimmen. Hierzu ist es notwendig, dass die Musiker eine Vorstellung davon haben, wie das jeweilige Stück im Idealfall klingen soll. Um diesen „Sollwert“ zu erreichen, müssen sie nicht nur genau auf die anderen Instrumente hören, sondern zugleich innerhalb von Sekundenbruchteilen auf ihre Kollegen reagieren. Besonders schwierig wird die klangliche und rhythmische Balance bei gemeinsamen Veränderungen der Lautstärke (z. B. crescendo) oder des Tempos (z. B. accelerando), die nur dann den gewünschten Ausdruck erreichen, wenn sie von allen Musikern im gleichen Maße und mit gleicher Intensität ausgeführt werden.

Dieser Prozess permanenter und exakter Synchronisation ist in einem Sinfonieorchester schwer ohne einen Dirigenten zu bewerkstelligen: Nicht nur wäre es ausgesprochen schwierig, sich mit etwa hundert Musikern auf die „ideale“ Interpretation eines Werkes zu einigen; auch verhindern die akustischen und räumlichen Verhältnisse, dass die Musiker ihre Koordination allein über Hör- und Sichtkontakte sicherstellen. Mit zunehmender Größe eines Ensembles erscheint eine „Fremdkoordination“ der Musiker durch den Dirigenten unabdingbar, weil eine dezentrale Selbstkoordination der Musiker systematisch an Grenzen stößt und daher die Qualität der Aufführung leiden würde.

Vor diesem Hintergrund erscheint ein weitgehend autoritärer Führungsstil des Dirigenten schlicht als Notwendigkeit; dennoch bleibt die Frage der Wirkung eines solchen Führungsstils auf die Musiker zunächst ungeklärt. Geht man davon aus, dass Musiker in professionellen Orchestern hoch qualifiziert sind und eine hohe Motivation mitbringen, ihre künstlerischen Fähigkeiten einzusetzen, stellt ein autoritärer Führungsstil zunächst ein Problem dar: Je autoritärer der Dirigent führt, desto weniger Freiräume bleiben den Musikern für die Umsetzung ihrer individuellen künstlerischen Vorstellungen. Auch wenn man voraussetzt, dass

gerade professionelle Musiker eine gewisse „Einsicht in die Notwendigkeit“ eines autoritären Führungsstils mitbringen, ist die Führungskonstellation im Orchester für den Einzelnen nicht unproblematisch, wie ein Musiker schildert:

Aber auch die Tatsache, dass man ein Leben lang immer irgendwo als Schüler behandelt wird. Also es ist furchtbar. Der Dirigent sagt: üben, üben! Das sage ich zu meinen Studenten. Und das ist furchtbar, das ist ätzend. (...) Manche gehen auf die 60 zu, und da steht immer noch einer, und der ist vielleicht 20 Jahre jünger (...) so kann das nicht sein, das ist furchtbar. In welchem Beruf hat man das sonst? (Boerner, 2002a, S. 144).

Es stellt sich somit die Frage nach der Wirkung eines autoritären Führungsstils auf die Motivation der Orchestermusiker. Entscheidend für das Engagement der Musiker ist dabei vor allem ihre intrinsische Motivation: Die Tätigkeit wird nicht aufgrund erwarteter positiver Folgen (z.B. höhere Bezahlung) ausgeübt, sondern um ihrer selbst willen (Gebert, 2002). Csikszentmihalyi & Lefevre (1989) haben diese Form der intrinsischen Motivation –das selbstvergessene „Aufgehen“ in der Tätigkeit– als „Flow“ bezeichnet. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Flow die Motivation der Orchestermusiker treffend charakterisiert (Boerner & v. Streit, in press; Burzik, 2000). Als Teilaspekte der intrinsischen Motivation werden challenge (Herausforderung) und enjoyment (positive Emotionalität) unterschieden (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Zusätzlich wird eine Tätigkeit dann um ihrer selbst willen ausgeübt, wenn sie als sinnvoll und wertvoll betrachtet wird (Leonard, Beauvais & Scholl, 1999). Dies ist umso mehr der Fall, je mehr der Inhalt der Tätigkeit mit den persönlichen Wertvorstellungen der Geführten übereinstimmt. Ein autoritärer Führungsstil des Dirigenten könnte nun insofern negative Effekte auf die Motivation der Musiker haben, als sie bei ihrer Tätigkeit zunächst weniger challenge, enjoyment und Sinn erleben, weil sie wenig individuelle Freiheitsgrade haben.

In der Führungsforschung wird übereinstimmend die Annahme vertreten, dass man den Mitarbeitern mit zunehmender Qualifikation und Motivation zunehmende Freiheitsgrade gewähren sollte, um ihre Motivation zu erhalten (Boerner, 2002a). Entsprechend zeigen empirische Untersuchungen, dass dort, wo kreative Leistungen professioneller Mitarbeiter gefordert sind, nicht autoritär, sondern im Wesentlichen partizipativ oder demokratisch geführt wird. In Forschungsinstituten beispielsweise ist der Führungsstil deutlich weniger autoritär als in Orchestern (Boerner, 2002a). Vor diesem Hintergrund stellt der autoritäre Führungsstil des Dirigenten eine Besonderheit dar, die erklärungsbedürftig ist.

Zusammenfassend erscheint ein autoritärer Führungsstil des Dirigenten im Orchester zwar einerseits aus Gründen der Koordination notwendig, kann jedoch andererseits negative Sekundäreffekte auf die Motivation der Musiker freisetzen. In der Praxis scheinen indes die positiven Effekte eines autoritären Führungsstils die negativen Effekte zu überwiegen. Vor diesem Hintergrund wird der autoritäre Führungsstil des Dirigenten nachstehend genauer untersucht.

## 2 Autorität des Dirigenten und künstlerische Qualität im Orchester

Der Erfolg eines weitgehend autoritären Führungsstils des Dirigenten wurde in einer empirischen Studie untersucht (Boerner & Krause, 2002). Hierzu befragten wir  $N = 436$  Musiker aus 30 deutschen Theater- und Konzertorchestern, wobei die Orchestervorstände jeweils um eine Stichprobe von ca. 20 Musikern ihres Orchesters gebeten wurden. Die untersuchte Musikerstichprobe entspricht weitgehend der realen Zusammensetzung eines Orchesters: Der größte Teil der Musiker (59%) gehört der Gruppe der Streicher an, 23% sind Holzbläser, 14 % Blechbläser, und 4 % gehören zum Schlagwerk. Die Position der Musiker im Orchester verteilt sich folgendermaßen: Etwa zur Hälfte wurden Tuttiisten befragt (54%), etwa zur Hälfte Stimmführer (22%) und Solisten (23%). Die Befragten weisen bei einem Durchschnittsalter von 40 Jahren ( $SD = 10.30$ ) eine durchschnittliche Berufserfahrung von 17 Jahren ( $SD = 10.65$ ) auf.

Der Führungsstil des Dirigenten wurde zum einen über die wahrgenommenen Freiräume bzw. Freiheitseinschränkungen der Musiker operationalisiert. Um das Führungsverhalten des Dirigenten genauer zu beschreiben, gaben die Musiker zusätzlich an, in welchem Ausmaß sie ihren Dirigenten als „unbestrittene fachliche Autorität“ wahrnehmen. Für die Einschätzung der künstlerischen Qualität des Orchesters wurden drei Maßstäbe vorgegeben: der jeweilige Anspruch der Befragten, das Potential der Befragten (individuelle Fähigkeiten und Fähigkeiten des gesamten Orchesters) und die von den Befragten wahrgenommene generelle Resonanz Dritter.

Als Ergebnis zeigte sich erstens: Je autoritärer der Führungsstil des Dirigenten, desto besser die künstlerische Qualität des Orchesters (vgl. Tab. 1). Dieser Zusammenhang lässt sich jedoch vor allem darauf zurückführen, dass die Musiker den Dirigenten zugleich als fachliche Autorität wahrnehmen: Der positive Zusammenhang zwischen der autoritären Führung und der künstlerischen Qualität des Orchesters sinkt deutlich, wenn man die unbestrittene fachliche Autorität aus dieser Beziehung auspartialisiert ( $r = .21$ ;  $p < .01$ ;  $N = 157$ ). Umgekehrt bleibt der Zusammenhang zwischen der unbestrittenen fachlichen Autorität und der Qualität bei einer Auspartialisierung der autoritären direktiven Führung nahezu unverändert erhalten ( $r = .64$ ,  $p < .001$ ,  $N = 157$ ).

*Tabelle 1.* Interkorrelationen der Variablen „autoritäre Führung“, „Führung durch unbestrittene fachliche Autorität und „künstlerische Qualität des Orchesters“

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	1	2
1 Autoritäre Führung	4.10	1.47	166		
2 Führung durch unbestrittene fachliche Autorität	.57	1.43	183	.37***	
3 Künstlerische Qualität	4.76	1.03	178	.40***	.70***

*Anmerkung:* \*\*\* $p < .001$ ; Korrelationen nach Pearson; Skala 1 und Skala 3 waren 7-fach gestuft (1 = sehr niedrig, 7 = sehr hoch); die bipolare Skala 2 war von -3 bis +3 gestuft; Schwankungen in der Stichprobengröße entstehen durch fehlende Werte in den Variablen.

Nach diesen Ergebnissen ist ein autoritärer Führungsstil des Dirigenten allein nur wenig hilfreich für die künstlerische Qualität des Orchesters. Für die künstlerische Qualität ist vielmehr bedeutsam, dass die Musiker ihren autoritär führenden Dirigenten als unbestrittene fachliche Autorität anerkennen. Dies lässt sich folgendermaßen interpretieren: Führt der Dirigent nur autoritär, so werden neben den positiven Koordinationseffekten auch negative motivationale Sekundäreffekte wirksam. Führung durch unbestrittene fachliche Autorität ermöglicht dagegen die koordinationsbedingte Einschränkung von Freiheitsgraden, ohne zugleich negative motivationale Sekundäreffekte freizusetzen. Gilt der Dirigent als unbestrittene fachliche Autorität, akzeptieren die Musiker die Einschränkung ihrer Freiheitsgrade leichter, so dass ihre intrinsische Motivation nicht gefährdet wird. Aus diesem Grund ist eine Führung durch unbestrittene fachliche Autorität in hohem Maße zweckmäßig für die künstlerische Qualität des Orchesters.

Dieser Befund führt zu der Frage, worauf sich die Autorität des Dirigenten gegenüber den Orchestermusikern gründet. Dass Dirigenten gegenüber den Musikern Macht einsetzen, ist u.a. von Elias Canetti beschrieben worden:

Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht als die Tätigkeit des Dirigenten (Canetti 1998, S. 468).

Auf welchen Grundlagen die Macht des Dirigenten gegenüber den Musikern im Einzelnen beruht, ist jedoch bislang nicht untersucht worden.

Nach unserer Untersuchung spielen vor allem die Expertise des Dirigenten und seine „Informationsmacht“ eine Rolle (Krause et al., 2002). Dies lässt sich damit erklären, dass sich die Musiker durch einen Dirigenten, den sie als Experten erleben, in hohem Maße gefordert fühlen. Durch eine Identifikation mit dem Dirigenten und durch Informationen, z.B. über die historische Aufführungspraxis eines Werkes, steigt zudem die Chance dafür, dass die Musiker die künstlerische Konzeption des Dirigenten als sinnvoll erachten. Unter diesen Bedingungen

ist es realistisch anzunehmen, dass das Musizieren im Orchester den Musikern trotz Einschränkung ihrer Freiheitsgrade Spaß macht. Somit wird durch Expertise und Informationsmacht des Dirigenten vermutlich insbesondere die intrinsische Motivation der Musiker gestützt.

### **3 Teamgeist als Erfolgsbedingung transformationaler Führung im Orchester: Synergie durch Inspiration**

Die hohe Bedeutung von Expertise und Identifikationsmacht des Dirigenten für die künstlerische Qualität des Orchesters legt die These nahe, dass die in der jüngeren Führungsforschung diskutierte so genannte „visionär-charismatische“ oder „transformationale Führung“ eine besondere Rolle im Orchesterkontext spielt. Der transformationale Führungsstil besteht aus folgenden drei Aspekten (Avolio et al., 1999): Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung. Ein Dirigent, der Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung einsetzt, erscheint in besonderem Maße geeignet, die intrinsische Motivation der Musiker zu fördern:

Im Gegensatz zu einem nur autoritär Führenden gibt der transformational führende Dirigent seine künstlerischen Vorstellungen nicht einfach im Sinne eines „Diktates“ vor; vielmehr vermittelt er seine künstlerische Konzeption als eine Vision, die die Orchestermusiker als intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivation erleben. Die intellektuelle Stimulierung der Musiker könnte im Orchesterkontext beispielsweise darin bestehen, bekannte Werke auf eine neuartige Weise zu interpretieren. Dies wirkt vermutlich vor allem deshalb motivierend, weil Orchestermusiker in der Regel mit einem eingeschränkten Kanon an bekannten Repertoirestücken konfrontiert sind (Dowd et al., 2002). Auf diese Weise schafft der transformational führende Dirigent nicht nur Orientierung; durch das visionär-charismatische Moment, die intellektuelle Stimulierung und die inspirierende Motivation erhält seine künstlerische Konzeption für die Orchestermusiker zugleich eine hohe Überzeugungskraft und Verbindlichkeit.

Die Besonderheiten der Kooperation im Orchester lassen jedoch vermuten, dass die Konzentration auf „Führung“ allein nicht ausreicht, um die künstlerische Qualität im Orchester vollständig zu erklären. Die exakte Synchronisation erfordert insbesondere einen emotionalen Gleichklang der Musiker (v. Streit & Boerner, 2006). Erst dieser emotionale Gleichklang ermöglicht einen musikalischen Gleichklang des Orchesters, der für eine stimmige Interpretation notwendig ist.

An dieser Stelle wird die Bedeutung eines guten „Klimas“ oder Teamgeistes unter den Musikern deutlich. Speziell im Orchester ist anzunehmen, dass ein guter

Teamgeist dazu beiträgt, dass die Musiker zu einem Klangkörper verschmelzen und in der Lage sind, *wie ein einziges Instrument* zu reagieren. Emotionaler Gleichklang und wechselseitiges Verständnis erleichtern insbesondere die non-verbale Kommunikation der Musiker untereinander (Williamon & Davidson, 2002). Dies ist die Voraussetzung dafür, dass ein transformational führender Dirigent seine künstlerischen Vorstellungen ohne Abstriche realisieren kann. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die folgende Hypothese:

Ein transformationaler Führungsstil des Dirigenten steigert die künstlerische Qualität des Orchesters *nur dann*, wenn zugleich ein guter Teamgeist unter den Musikern herrscht.

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden in einer zweiten Studie 208 Musiker (70% männlich, 30% weiblich) aus 22 deutschen Symphonieorchestern (durchschnittliche Mitgliederzahl 98 Musiker) befragt. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 40 Jahren ( $SD = 8,83$ ) mit einer durchschnittlichen Erfahrung als Berufsmusiker im Orchester von 15 Jahren ( $SD = 9,39$ ). Die Zusammensetzung nach Instrumentengruppen (62% Streicher, 36% Bläser, 2% Schlagwerk) und Position (67% Tuttiisten, 33% Solisten bzw. Stimmführer) entspricht in etwa der tatsächlichen Verteilung in einem Symphonieorchester.

Die transformationale Führung des Dirigenten wurde in enger Anlehnung an Avolio (et al., 1999) über die Aspekte Charisma, intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivation operationalisiert. Die künstlerische Qualität des Orchesters wurde wie in der ersten Studie beschrieben erhoben (s. oben), wobei zusätzlich nach der Qualität des Orchesters im Vergleich zu anderen Orchestern derselben Tarifklasse gefragt wurde. Diese Einschätzung wurde pro Orchester von mindestens zwei weiteren Musikern vorgenommen, die nicht bereits das Führungsverhalten und das Gruppenklima eingestuft hatten. Das positive Klima wurde über die gegenseitige Wertschätzung und den Zusammenhalt unter den Musikern operationalisiert.

Die Hypothese wurde in einer multiplen linearen Regression überprüft (Boerner & v. Streit, 2006). Hierbei bestätigte sich der erwartete Interaktionseffekt von transformationaler Führung und positivem Gruppenklima auf die künstlerische Qualität des Orchesters (vgl. Abb. 1).



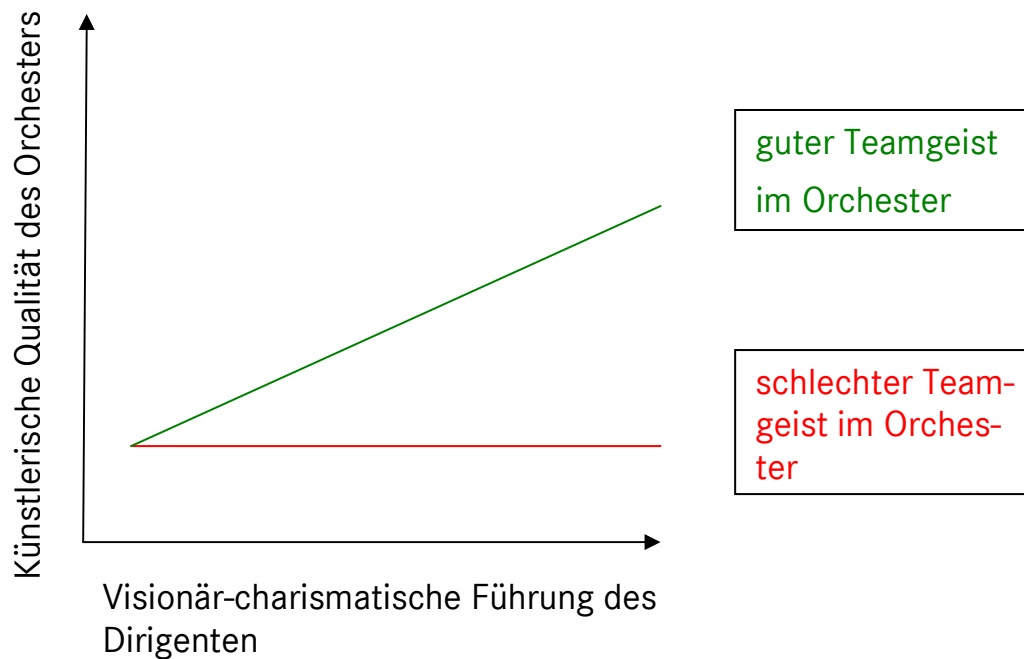


Abb. 1: Wechselwirkung von transformationaler Führung des Dirigenten und Teamgeist der Orchestermusiker auf die künstlerische Qualität von Orchestern.

Die transformationale Führung des Dirigenten führt erwartungsgemäß nur dann zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters, wenn zugleich der Teamgeist unter den Musikern hoch ausgeprägt ist (vgl. Abb. 1). Fehlt der Teamgeist, gilt dies nicht: In diesem Fall kann eine transformationale Führung des Dirigenten keine Steigerung der künstlerischen Qualität des Orchesters bewirken. Ein transformational führender Dirigent kann folglich erst dann zu einer Steigerung der künstlerischen Qualität beitragen, wenn die Musiker „wie ein Instrument“ reagieren.

#### 4 Reflexion und Ausblick

Die hier zusammenfassend dargestellten Befunde machen deutlich, dass das Führungsverhalten des Dirigenten im Orchester nur dann zufrieden stellend erklärt werden kann, wenn man zum einen den Führungsstil zu präzisieren versucht und zum anderen die Besonderheiten der Kooperation unter den Musikern berücksichtigt. Der Führungsstil des Dirigenten erweist sich in der Tat als autoritär, ist jedoch vor allem in Kombination mit seiner Wahrnehmung als „unbestrittene fachliche Autorität“ erfolgswirksam. Dieser Befund erklärt die qualitätssteigernde Wirkung der „visionär-charismatischen“ oder „transformationalen“ Führung im Orchester.

Dennoch würde es zu kurz greifen, die künstlerische Qualität eines Orchesters nur über den Führungsstil des Dirigenten erklären zu wollen. Schlagwortartig lassen sich die Ergebnisse der zweiten Studie wie folgt zusammenfassen: „Teamgeist im Orchester ist nicht alles, aber ohne Teamgeist ist alles nichts“ und „Visionär-charismatische Führung im Orchester ist nicht alles, aber ohne visionär-charismatische Führung ist alles nichts.“ Oder, etwas eleganter, in folgender Metapher: Ein ausgeprägter Teamgeist unter den Musikern sorgt dafür, dass das „Instrument“ Orchester richtig gestimmt ist; Musik entsteht jedoch erst dann, wenn ein Dirigent dieses Instrument zu spielen vermag. Umgekehrt: Ein visionär-charismatischer Dirigent kann erst dann erfolgreich musizieren, wenn sein „Instrument“ dazu in der Lage ist.

Dass Dirigent und Orchester, bezogen auf ihr jeweiliges künstlerisches und technisches Können, in hohem Maße von einander abhängig sind, ist unbestreitbar. Die vorliegende Untersuchung zeigt darüber hinaus, dass diese „symbiotische“ Beziehung auch für die so genannten „weichen“ Faktoren gilt, die hier untersucht wurden. Das Zusammenspiel von visionär-charismatischer Führung des Dirigenten und Teamgeist der Musiker erzeugt hörbar positive Synergie.

## Literatur

- Allmendinger, J. & Hackman, R. J./ Lehman, E. V. (1996): Life and work in symphony orchestras. *The Musical Quarterly* (80), 194–219.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 950–967.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Boerner, S. (2002a). Führungsverhalten und Führungserfolg – ein Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, S. (2002b). Kein Dirigent, aber viele Führende: Das Orpheus Chamber Orchestra – ein Modell für Unternehmen? *Organisationsentwicklung*, 2002, Jg. 21, Heft 3, S. 52–57.
- Boerner, S. (2004). Artistic quality in an opera company – towards the development of a concept. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 4, No.4, S. 425–436.
- Boerner, S. & Krause, D. E. (2002). Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (1), 90–106.
- Boerner, S. & v. Streit, C. (2006) Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2006 (1), 3–8.

- Boerner, S. & v. Streit, C. (in press) C. Creating cooperative climate in an orchestra: The role of the musicians' flow and the conductor's leadership style. *Musicae Scientiae*.
- Burzik, A. (2000). Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern. Eine qualitative Studie über fördernde und hemmende Bedingungen. Unveröff. Diplomarbeit. Universität Bremen.
- Canetti, E. (1998). *Masse und Macht*. Frankfurt: Fischer.
- Couch, S. R. (1983). Patronage and organizational structure in symphony orchestras in London and New York. In J. B. Kamerman & R. Martorella (Eds.), *Performers & performances. The social organization of artistic work* (pp. 109–122). South Hadlye, Mass: Bergin Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. & Lefevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality*, 56, 815–822.
- Dowd, T., Liddle, K., Lupo, K. & Borden, A. (2002). Organizing the musical canon: the repertoires of major U.S. symphony orchestras, 1842 to 1969. *Poetics*, 30, 35–61.
- Faulkner, R. R. (1973): Orchestra in interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *The Sociology Quarterly*, 14, 147–157.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 154–162.
- Kamerman, J. B. (1983). Symphony conducting as an occupation. In J. B. Kamerman, & R. Martorella (eds), *Performers & performances. The social organization of artistic work* (pp. 43–56). South Hadlye, Mass: Bergin Publishers.
- Krause, D. E., Boerner, S., Lanwehr, R. & Nachtigall, C. (2002). Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolgs im Orchester – Eine Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1 (3), 124–137.
- Lebrecht, N. (1991): *Der Mythos vom Maestro*. Zürich/ St. Gallen.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52 (8), 969–987.
- Williamon, A. & Davidson, J.W. (2002). Exploring co-performer communication. *Musicae Scientiae*. 1 (1). 53–72.

*Dagmar Abfalter und Hans H. Hinterhuber*

## Was Führungskräfte von Orchesterdirigenten lernen können

### Zusammenfassung

Das Bild des Orchesterdirigenten wird in der Führungsforschung vielfach als Metapher für einen erfolgreichen Manager oder Führenden gebraucht. Der Dirigent gilt als Bild des absoluten, des charismatischen Führers, der es vermag mit einer kleinen Bewegung seines Taktstockes die geballte Aufmerksamkeit eines gesamten Orchesters auf sich zu richten und die vielen verschiedenen Gruppen im Orchester zu einer Spitzenleistung im Team zu führen. Dieser Beitrag nimmt Beispiele aus der internationalen Führungsliteratur zum Anlass, dieses Bild genauer zu definieren und Lektionen für die erfolgreiche Führung von Unternehmen und Teams abzuleiten.

*Herr X hat es geschafft. Wieder ein Tag, an dem alles schief gelaufen ist. Die Sekretärin sieht ihn in letzter Zeit an, als hätte er ihren Geburtstag vergessen. Seine Mitarbeiter streiten und haben es geschafft, alle laufenden Projekte durch fehlende Kooperation und Gedankenlosigkeiten zu verzögern. Heute Abend kam ein Anruf des wichtigsten Geschäftspartners, dem wichtige Zahlen versprochen, aber nicht geliefert worden waren. Eine Stunde lang musste Herr X telefonieren, um die Beziehung wieder ins Lot zu bringen. Der zuständige Mitarbeiter hat sich mit den Worten „Das kann ja mal passieren ...“ gleich wieder in sein Büro zurückgezogen. Durch diesen Ärger stark verspätet hat Herr X es gerade rechtzeitig in den Konzertsaal geschafft, wo seine verärgerte Gattin bereits auf ihn wartet. Allein sein verzweifelter Gesichtsausdruck schafft es, sie zu besänftigen. Immerhin steht ein schöner Abend im Symphoniekonzert bevor.*

*Nun sitzt Herr X - mit den Gedanken immer noch in der Firma - im roten Plüschfauteuil, das tonalische Chaos der Musiker, die ihre Instrumente stimmen, nimmt er kaum wahr. Da erscheint der Dirigent, die Rücken der Musiker straffen sich, das Murmeln im Zuschauerraum verstummt und alle Augenpaare richten sich auf den Dirigenten. Ohne ein Wort gesprochen zu haben, hat er die gesammelte Aufmerksamkeit des Publikums gewonnen, bemerkt Herr X neidisch.*

*Das Orchester beginnt zu spielen ... Alle spielen gemeinsam, keiner tanzt aus der Reihe oder hat Diven-Allüren wie meine Mitarbeiter, bemerkt Herr X. Wie schön das klingt. Der Chef, ich meine der Dirigent, hat alle Orchestermitglieder im Griff, eine leichte Bewegung seines Stabes genügt, und das gesamte Orchester folgt ihm mit bedingungsloser Aufmerksamkeit ...*

*Wäre das in meinem Unternehmen nicht auch möglich?*

## Theoretischer Hintergrund

Der Orchesterdirigent ist ein häufiges Symbol für einen Führenden. Das Orchester folgt dem Schwingen des Taktstockes, einer einfachen Betonung mit demselben und gibt dem Dirigenten mit erwartender Haltung auf jede Bewegung unmittelbare Antwort.

Das Wort „dirigieren“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet (ein Ensemble) „lenken“ oder „leiten“. Eine Führungskraft in Italien wird „dirigente“ genannt. Das englische Wort „conduct“ kommt aus dem lateinischen conductus (pp zu conducere) und bedeutet „zusammenführen“. Dabei versteht man unter Dirigieren oder Dirigat eine Hilfe zur Orientierung und Koordination eines Chores oder Orchesters, hauptsächlich erfolgt diese „Hilfestellung“ durch Handbewegungen. Aufgabe des Dirigenten<sup>1</sup> ist es nach lexikalischer Beschreibung, ein musikalisches Werk zu erarbeiten und zur Aufführung zu bringen. Dabei obliegt ihm einerseits die technische Koordination der Orchestermusiker, welche durch das Schlagen des Taktes (Tempo) erfolgt, andererseits verfügt er auch über die interpretatorische Gestaltungshoheit. Im Rahmen des Dirigats setzt der „Maestro di Cappella“ demnach den für alle Musiker verbindlichen Takt fest und zeigt gleichzeitig die gestalterische Entwicklung des musikalischen Verlaufs an.

Während sich der äußerliche Vorgang des Dirigierens in den letzten hundertfünfzig Jahren rein technisch mit hoher Wahrscheinlichkeit verändert hat, ist die dahinter liegende Struktur völlig gleich geblieben. Ein einziger Mann zwingt anderen Menschen, noch dazu mit einem Stock, seinen Willen auf (Kuhn 1993). So ist der Dirigent im Laufe der Geschichte zu einer relativ komplexen Gestalt geworden. Er vereint und konzentriert in seiner Person die Macht der musikalischen Gestaltungshoheit und auch die Kompetenz dazu. Er ist das Bindeglied zwischen dem ausübenden Musiker und dem, was als musikalisches Produkt zu hören ist. Vielfach wird das gemeinsame Musizieren dabei weniger als Ablauf komplexer Kommunikationsstrukturen unter den Musikern wahrgenommen, sondern als eine Form der „Unterordnung“. Aufgrund dieser Kompetenzen entwickelte der Dirigent eine starke soziale Stellung, welche die späteren „Stardirigenten“ möglich machte. Gustav Kuhn beschreibt den Dirigenten wie folgt:

Zusammenfassend möchte ich festhalten: Ein Mensch (Frau oder Mann), der hochmusikalisch ist und darüber hinaus ein permanentes Perfektionsstreben zeigt, der sich für eine Idee enorm ins Zeug legen kann, der auf ununterbrochene Dynamik in seinem Leben hoffen läßt und der kraft der eigenen Sicherheit eine

---

1 In diesem Text wird zum Zweck der Lesbarkeit die maskuline Form „Dirigent“ verwendet. Bis auf wenige Ausnahmen ist diese Domäne auch heute noch männlich besetzt. Auch die weiteren Berufsbezeichnungen sollen für beide Geschlechter gleichermaßen gelten.

Ausstrahlung auf andere ausübt, dieser Mensch ist bestens zum Dirigieren von Musik geeignet. (Kuhn 1993).

Die Metapher des Orchesterdirigenten als Beispiel für erfolgreiche charismatische Führung findet sich in der Führungsliteratur immer wieder. Immer wieder werden Vergleiche gezogen und wird vorgeschlagen, neue Einsichten für die Führung aus dem Feld der Orchestermusik zu ziehen. So heißt es bei Gustav Kuhn

Voraussetzung für den Dirigenten ist ein schöpferischer, unternehmerischer Geist und eine - natürlich für jeden Musiker notwendige - spezielle musikalische Begabung. (Kuhn 1993).

## Organisation im Orchester

Die Organisation eines Orchesters weist einige Besonderheiten auf, die sich teilweise ebenfalls auf die unternehmerische Umwelt übertragen lassen:

- Das Orchester ist vergleichbar mit einer professionellen Organisation, welche um die Arbeit hoch qualifizierter Mitarbeiter organisiert ist, die wissen was sie zu tun haben und dieses einfach umsetzen. Das Orchester ist ein Ensemble von Experten. Zwar ist das Ergebnis, das Konzert, das Zusammenspiel all dieser Experten, letztlich muss jedoch jeder einzelne für sich spielen. Er folgt seinen Noten und weiß, wann sein Einsatz erfolgt. Die Musiker wissen genau was sie tun und müssen nicht erst „empowered“ werden. Damit das Ergebnis gut ist, benötigt es gut trainierte Experten-Musiker und klare persönliche Führung. Experten benötigen wenig Anordnung und Überwachung, sondern Schutz und Unterstützung (Mintzberg 1998). In der Regel werden „technisch schlechtere“ Musiker auch schlechter bezahlt (Kuhn 1993), so dass sich die Qualität in der Entlohnung widerspiegelt. Charakteristisch für Experten ist eine stärkere Identifikation mit der Profession, in diesem Fall Musiker, als mit der Organisation, dem Orchester. In diesem Zusammenhang ist nach Dirigent Bramwell Tovey auch „Zensur“ oder Kritik ein heikles Thema, denn die Instrumente sind „Erweiterungen der Seelen“ der Musiker (Mintzberg 1998).
- Das Orchester ist in seiner Struktur hierarchisch, d.h. im Orchester existiert eine festgelegte Hierarchie zwischen und innerhalb der Instrumentengruppen. Jede Instrumentengruppe verfügt über eine erste Stimme, den Stimmführer. Die Erste Geige führt nicht nur die Streicher, sondern das ganze Orchester. Sie wird auch Konzertmeister genannt und ist dem Dirigenten direkt unterstellt. Die Struktur wird sozusagen vorgegeben und

ist nahezu unabhängig von Person und Führungsstil des Dirigenten. Der Dirigent steht demnach einem gefestigten Ensemble von ca. 80 Musikern vor.

- Die Sitzordnung im Orchester ist dem Dirigenten überlassen. In der Regel rückt man jedoch die lautstärksten Instrumente (wie die Posaunen oder Perkussionsinstrumente) in den Hintergrund und setzt wichtige Instrumentengruppen wie die ersten und zweiten Violinen bevorzugt nach vorne. Dies widerspricht der vielfach gängigen Praxis in Unternehmen, jenen Abteilungen oder Personen, die „lauter schreien“, tendenziell mehr Gehör zu schenken.
- Die Arbeit im Orchester ist gleichzeitig hoch standardisiert.
- Kultur ist wahrscheinlich das wichtigste Element zum Führungserfolg im Orchester. Die Organisationskultur macht wahrscheinlich auch das wahrgenommene Charisma von Orchesterdirigenten aus.

In the orchestra a number of different cultures set values and expectations. Each musician has expectations about the mastery of their performance. These expectations and related professional values are built up over years of education, practice and performance. These workers are controlled primarily by the expectations of their professions, their craft. (Mintzberg 1998).

- Qualität steht an oberster Stelle. Die Verpflichtung zu Qualität ergibt sich einerseits aus dem kulturpolitischen Auftrag, den ein Orchester zu erfüllen hat, andererseits auch aus dem Umstand, dass das Ergebnis Konzert und auch die Qualität desselben unmittelbar wahrgenommen werden. Wird falsch gespielt, nimmt das wache Publikum dies sofort wahr.

So wichtig für einen Dirigenten Persönlichkeit ist und seine Fähigkeit, diese auf andere Menschen zu übertragen, so entscheidend bleibt für ihn der Anspruch musikalischer Qualität. (Kuhn 1993).

- Informelle Information hat innerhalb des Orchesters einen hohen Stellenwert. Dies bedeutet ebenfalls eine hohe Wichtigkeit klarer und gemeinsamer Ziele sowie eine hohe Informationsverantwortung und -macht jedes einzelnen im Team.
- Bei der Interpretation eines Stückes findet der Dirigent relative enge Rahmenbedingungen vor. Er muss sich an die Vorgaben des Komponisten halten (Werktreue). Dazu kommt, dass Entscheidungen über Stückwahl, Besetzung, Zeit und Ort der Aufführung vielfach von anderen Entscheidungsträgern und Faktoren determiniert werden.
- Da sehr viele Kulturproduktionen nicht rein aus Eintrittsgeldern finanzierbar sind, verfügen auch Orchester über eine Reihe einflussreicher und he-

terogener Stakeholder. Hier gilt es neben dem zahlenden Besucher weitere Geldgeber und Entscheidungsträger aus Stadt, Land und Bund ebenso wie aus der Privatwirtschaft zu berücksichtigen.

## Zur Verfügung stehende Instrumente

Ein Symphonieorchester besteht in der Regel aus ca. 80 oder gar 100 Musikern. Um sein Orchester zu Spitzenleistungen führen zu können, stehen dem Dirigenten eine Reihe an Instrumenten zur Verfügung:

- Von besonderer Bedeutung ist jedenfalls das musikalische Können der einzelnen Künstler, handelt es sich doch um ein Konglomerat verschiedenster Experten, die ihr Instrument perfekt beherrschen. In Künstlerkreisen grassiert das George Bernhard Shaw zugeschriebene Bonmot „Wer kann, der spielt. Wer nicht kann, der dirigiert.“ Wahr oder nicht, dieses Bonmot zeigt auch die Wahrnehmung der Eigenständigkeit des Musikers bei der Beherrschung seines Instruments. Dirigent Christian Gansch sieht im Zulassen von Freiräumen für die Musiker ein unabdingbares Element des musikalischen Prozesses, welches gleichsam Vertrauen bildet und motiviert (Gansch 2002). Ebenso wie bei Leadership gilt für das Dirigieren weitestgehend, dass vieles, was zu seiner erfolgreichen Ausübung von Führung nötig ist, nicht erlernbar sei.
- Die Gestaltung eines Musikstückes beruht auf der persönlichen Vision des Maestros, wie das Stück klingen soll und auf seiner subjektiven Empfindung in Bezug auf das vom Orchester Gespielte. Die Interpretation des Werkes liegt alleine im Aufgabenbereich des Dirigenten.
- Die Wahrnehmung der Person des Dirigenten als glaubwürdige und charismatische Person sowie die Akzeptanz seiner künstlerischen Vision und Arbeit sind Grundlage für die Arbeit mit den Musikern. Stardirigent Ben Zander beschreibt, dass er jedem Musiker bei jeder Probe ein leeres Blatt zur Verfügung stellt, als Einladung ihn zu informieren, wie effektiv er dabei ist, das Beste aus ihnen heraus zu holen (Zander & Zander 2000). Wenn gleich vielen Dirigenten direkte Führung zugeschrieben wird, beruht ihre Autorität auf den ihm von den Untergebenen zugesprochenen Eigenschaften. In einer Studie von 436 Orchestermusikern wurde die vier Faktoren Expertenwissen/Identifikation, Information, Positionsmacht sowie immaterielle und materielle Belohnung/Bestrafung als Grundlage der „Macht“ des Dirigenten identifiziert (Krause et al. 2002).



- Hierzu stehen dem Dirigenten zumeist wenige Proben mit dem Orchester zum gemeinsamen Einstudieren seiner musikalischen Vision zur Verfügung. Hier muss in kürzester Zeit (meist ca. 2 ½ Stunden) ein gemeinsames Ergebnis erarbeitet und geschaffen werden. Die Entscheidungskompetenz ist klar verteilt: „Der Interpretation des Dirigenten ist widerstandslos Folge zu leisten.“ heißt es beispielhaft in einem Musikervertrag.
- Nonverbale Kommunikation in Form von Mimik, Gestik und vielfach dem Einsatz des gesamten Körpers dient der Übersetzung der Vorstellungen des Dirigenten an seine Musiker. Während der Proben gewinnt jedoch auch die Kommunikation durch Sprache an Bedeutung, da sie einerseits ein Abreißen der Musik und dadurch per se stärkeres Gewicht erhält, andererseits aber auch sehr klar und präzise sein muss, um korrekt umgesetzt werden zu können. Gelingt die Kommunikation der Vision nicht, ist die Rolle des Dirigenten weniger die von Leadership als die Rolle eines Managers (Bradford & Cohen 1984).
- In jedem Orchester hat sich im Laufe der Zeit eine Reihe an formellen und informellen Regeln gebildet, die sozusagen den Charakter eines Orchesters ausmachen. Herausragendes Merkmal ist hier eine vergleichbar hohe Konfliktfähigkeit der Musiker, die in der Lage ist, persönliche Animositäten weitgehend von fachlichen Auseinandersetzungen zu trennen. Geschehen Fehler, wird dies unmittelbar von den Beteiligten wahrgenommen und es ist sofortiges Feedback und Reaktion möglich.
- Als physisches Instrument steht dem Dirigenten sein Taktstock zur Verfügung, der es ihm erlaubt dem Orchester Takt und Einsätze mit leichten Handbewegungen und/oder theatralischen Gesten zu geben.
- Schließlich ist das dem Dirigenten zugeschriebene Charisma und seine Wirkung auf Publikum, Medien und Kritiker eine Möglichkeit, das Publikum positiv zu beeinflussen und dessen Stimmung zum allgemeinen Kunstwerk beitragen zu lassen.

## Was heißt Führung?

Führung ist eine situationsabhängige Kombination aus Leadership und Management (Hinterhuber 2004).

*Leadership* ist die natürliche und spontane Fähigkeit,

- neue Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen oder umsetzen zu lassen;

- Menschen zu inspirieren und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Aufgaben und Ziele zu engagieren;
- authentisch zu sein, d.h. die Werte haben und vorleben, die man predigt.

*Management* ist das kreative Lösen von Problemen oder das Optimieren von etwas Bestehendem.

Leadership und Management bilden eine Einheit. Je nach Situation brauchen Führende einmal mehr Leadership-, ein anderes Mal mehr Managementfähigkeiten.

Der Dirigent steht dem Leader näher als dem Manager. Er muss die Leadership-Anforderungen erfüllen (Hinterhuber & Krauthammer 2005):

- Er muss erstens *Visionär* sein, d.h. eine Richtung angeben, die Sinn macht und den Mitarbeitern hilft, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und vielleicht etwas höher zu streben als sie selbst für möglich halten.
- Er muss zweitens *Vorbild* sein, d.h. Engagement und Mut zeigen, Energien freisetzen und Talente fördern.
- Er muss drittens *Werte* in Form künstlerischer Erlebnisse schaffen.

## Der Dirigent in der Führungsliteratur

Zahlreiche Leadership-Experten haben sich mit der Metapher des Orchesterdirigenten auseinandergesetzt oder zur Unterstützung ihrer Argumente verwendet. Dabei wird das Symphonieorchester in Analogie mit dem Unternehmen, die Person des CEO bzw. Unternehmensführers mit dem Dirigenten verknüpft. Ein falscher kann ebenso wie eine falsche Note im Konzert den Strategischen Prozess entgleisen lassen. Peter Drucker bezieht sich hierbei auf das Orchester als Modell für zukünftige Unternehmensstrukturen:

(...) it is far more likely to resemble organizations that neither a practicing manager nor a management scholar pays much attention to today: hospitals, universities and symphony orchestras. For (...) typical business will be knowledge-based, an organization composed largely of specialists who direct and discipline their own performance through organized feedback from colleagues, customers and headquarters. (Drucker 1988)

Ausgangspunkt ist die Wahrnehmung des Dirigenten als charismatisch Führenden, der beschrieben wird als “central decision makers, nerve-centers, and coordinators of activities (...) able to see the entire picture” sowie als “cen-

tral, heroic figure who orchestrates all the individual parts of the organization into one harmonious whole” (Bradford & Cohen 1984).

Leonard Sayles vergleicht den Manager mit dem Dirigenten eines Symphonieorchesters,

(...) endeavoring to maintain a melodious performance ... while the orchestra members are having various personal difficulties, stage hands are moving music stands, alternating excessive heat and cold are creating audience and instrument problems, and the sponsor of the concert is insisting on irrational changes in the program. (Sayles 1964).

Henry Mintzberg vergleicht den Orchesterdirigenten mit einem „guten“ Manager, der alles im Voraus orchestriert und sich anschließend, mit Ausnahme gelegentlicher Interventionen, zurücklehnt und die Früchte seiner Arbeit genießt (Mintzberg 1975). In einem Interview mit Bramwell Tovey, Dirigent des Winnipeg Symphony Orchestra, untersucht Mintzberg die populäre Metapher des Orchesterdirigenten für jene Manager von heute, die am Podium mit vollkommener Kontrolle (complete control) arbeiten. Dieses Bild eines absoluten Führers sei jedoch irreführend, denn Tovey arbeitet nicht wie ein vielfach klischeehaft vermutterter Autokrat sondern praktiziert was Mintzberg “Covert Leadership” nennt, eine Führung mit Sinn für Nuancen, Einschränkungen und Grenzen des Möglichen. Dabei setzt Tovey den Fokus nicht auf „Empowerment“ der Musiker, sondern auf deren Inspiration, um Höchstleistungen zu erzielen (Mintzberg 1998).

Thomas Peters sieht im Bild des Dirigenten ein neues „Managementmodell“, einen Leader, der seine Vision durch die Vermittlung der Wichtigkeit und Herausforderung der Aufgaben umzusetzen vermag. Peters bringt das Beispiel des von Bennis und Nanus zitierten Dirigenten Sergiu Comissionà:

It became clear that Comissionà transmits an unbridled clarity about what he wants from the players. He knows precisely and empathically what he wants to hear at any given time. This fixation with and undeviating attention to outcome – some would call it an obsession – is only possible if one knows what he wants. (...) These leaders were challengers. (Peters 1989)

Der Dirigent sei selbst zwar in der Regel ein guter Musiker, doch selten ein Weltklasse-Musiker. Seine Leadership ist eine eigenständige, begrenzte und spezielle Fähigkeit (Peters 2003).

Peter Drucker beschreibt die Autorität des Dirigenten: “But they do not see themselves as the boss. They see themselves as the servant of the score.” Aufgabe des Dirigenten ist es, das Orchester die Partitur so spielen zu lassen, wie er es hören möchte. Seine Autorität beruht auf Anweisungen, doch diese fußt wiederum auf seiner Fähigkeit sich mitzuteilen. Durch die Bildung dieser kommunikativen Partnerschaft schaffen diese Führungskräfte es, das nötige Vertrauen zu schaffen (Drucker 1996).

Benjamin Zander meint auf die Frage, ob ein Orchesterdirigent ein gutes Modell für Leadership darstellen könnte, dass es das schlechteste Modell wäre. Der Dirigent sei sozusagen die letzte Bastion des Totalitarismus in dieser Welt, die einzige Person deren Autorität nicht in Frage gestellt würde. Es gibt ein Sprichwort „Jeder Diktator wäre gerne Dirigent“. Nachdem er 45 Jahre diese Form der Führung praktiziert hätte, wäre ihm aufgefallen, dass der Dirigent selbst kein Geräusch produziert. Seither versucht er, seine Musiker dazu zu befähigen, die bestmöglichen Künstler zu werden. "Never doubt the capacity of the people you lead to accomplish whatever you dream for them." (Labarre 1998)

In den meisten Arbeiten wird auf die Natur dieser Beziehung zum Führungsprozess nicht näher eingegangen. Möglicherweise liegt dies daran, dass Dirigieren als ein offensichtlich direkter Akt angesehen wird (Atik 1994). Untersuchungen mit Dirigenten sind schwierig durchzuführen, hauptsächlich aufgrund von zeitlichen Beschränkungen sowie der nomadischen Natur der Tätigkeit. Selbst wenn Dirigenten einem Orchester fix zugeordnet sind, sind sie doch ständig auf Reisen und bei Gastauftritten. Die Folge ist, dass die wenigen existierenden Untersuchungen über Orchester zum Großteil auf Interviews der Orchestermitglieder, nicht aber der Dirigenten, beruhen. Für allgemeines Führungsverhalten werden hingegen wiederum Interviews mit Stardirigenten herangezogen, wobei die Orchestermusiker in der Regel vernachlässigt werden.

Anfang der 1990er entstanden drei Studien, welche eine Änderung dieser Situation andeuteten (Atik 1994): so streicht Barbara Pollack Kommunikationsfähigkeit und Persönlichkeit als kritische Faktoren für effektives Dirigieren heraus (Pollack 1991). Allmendinger und Hackmann konstatieren in zwei Untersuchungen ostdeutscher Symphonieorchester vielfach Unklarheiten was die Führungsrolle in Orchestern und beschreiben dass "when leadership behaviour was present and constructive, the well-being of orchestras and their players generally improved" (Atik 1994).

In seiner Untersuchung von 15 Dirigenten von Weltrang beschreibt Jonassen ihren Führungsstil als Arbeit mit den Schlüsselpersonen im Orchester um eine gemeinsame Vision zu formulieren und zu kommunizieren. Die Integration individueller Anstrengungen in die Performance der Gruppe wird mit einer Vielzahl spezieller Techniken, die von Schmeicheln, Inspiration, Erregung bis zu Kommandieren reichen, erreicht (Jonassen 1999).

Eine Studie von Boerner und Krause (Boerner & Krause 2002) über Führung im Orchester zeigt ein Vorherrschen eines direktiven Führungsstils und dessen positiven Einfluss auf die künstlerische Qualität des Outputs. Die Bedeutung der unumstrittenen fachlichen Autorität insbesondere auf negative motivationale Sekundäreffekte durch diese direktive Führung wird besonders hervorgehoben.

Gustav Kuhn, Dirigent und Leiter der Tiroler Festspiele Erl, antwortet auf die Frage nach Eigenschaft von Führungspersönlichkeiten: „Wenn ich Eigenschaften

der genannten Dirigenten in Wirtschaft, Politik und Musik spontan benennen soll, dann fallen mir das Streben nach Perfektion und das Leben für eine Sache oder Idee ein.“ (Kuhn 1993)

Benjamin Zander und Rosamond Stone Zander beschreiben die Macht des Dirigenten als seine Fähigkeit, andere Menschen stark und leistungsfähig zu machen. Zentrales Element ist hierbei die Vermittlung einer Vision, welche die Musiker zu Höchstleistungen führt. "A great performance stirs one's soul, rearranges one's molecules, turns one's being inside out. It gives you a new insight on life, a new place to stand, a new range of experiences." (Zander & Zander 2000).

Schließlich stellen Hunt et al. in ihrer Forschungsarbeit zur Führung kreativer Menschen fest, dass Dirigenten ihre Musiker nicht nur intellektuell stimulieren sondern sie auch, wenn nicht mehr, durch ihre Begeisterung für ein Musikstück und emotionale Stimulierung führen (Hunt et al. 2004).

## Führung ohne Führende

Die Frage, ob ein Orchester denn überhaupt Führung benötigt, steht vielfach im Raum. Frühe Orchester hatten keinen Dirigenten, seine Funktion wurde vom Konzertmeister übernommen. Bekanntestes Beispiel eines dirigentenlosen Orchesters ist das New Yorker „Orpheus Chamber Orchestra“, ein Kammermusik-Orchester bestehend aus 27 Musikern, die sich selbst organisieren, und dies mit großem Erfolg. Die Musiker versuchen die Prinzipien der Kammermusik wie persönliches Engagement und gegenseitigen Respekt auf den orchestralen Bereich zu übertragen. Auch im Orpheus Chamber Orchestra wird Führung übernommen, im Rotationsprinzip tauschen die Instrumentalisten ihre Positionen, um jeweils die erste Instrumentalistenrolle zu übernehmen. Fragen der Interpretation, die normalerweise in der Verantwortung des Dirigenten liegen, werden gemeinsam getroffen. Das Orpheus Chamber Orchestra gilt als Beispiel eines neuen, kooperativen Managementstils (Seifter & Economy 2001). Ein weiteres Beispiel für ein dirigentenloses Orchester war das „Persimfans“ Orchester in Moskau von 1922-1932, welches als Experiment des angewandten musikalischen Kollektivismus gegründet wurde. Im Jazz und anderen Musikformen, wo Spontaneität und Kreativität gefragt sind, ist das Spielen ohne Dirigent Standard, nicht jedoch bei Oper, Musical oder großen romantischen Konzerten.

Steht kein Dirigent zur Verfügung, übernimmt im Symphonieorchester in der Regel die Erste Geige den Einsatz. Ein erfahrenes Orchester ist prinzipiell in der Lage, ein Musikstück nach Notation des Komponisten aufzuführen. Ein einge-

spieltes Orchester hat gelernt, aufeinander zu hören und kann Tempi, Lautstärke etc. koordinieren. Bei sehr großen Orchestern, neu einzustudierenden und besonders komplexen Stücken die sich durch rasche Rhythmuswechsel, Vielstimmigkeit oder komplizierte Rhythmen auszeichnen, ist der Dirigent jedoch unabdingbar. Zudem erhält das Spiel durch den Dirigenten vielfach eine eigene Dynamik, indem er beispielsweise spontan Tempi oder Lautstärke verändert.

## Kunst für Management

Ein Orchester, das zur Weltspitze gehören möchte, zeichnet sich durch hochqualifizierte Musiker bzw. Teammitglieder aus, eine hohe Fähigkeit zur Selbstorganisation, hervorragende Kommunikation, optimale Rahmenbedingungen und herausfordernde Aufgaben aus.

Die Managementaus- und -weiterbildung hat die Stärke der Metapher des Dirigierens für sich erkannt und genutzt. So bietet Dirigent Peter Hanke vom Kopenhagener Center for Arts and Leadership den Kurs „Die Kraft des Ensembles – Dirigierpraxis für Manager“ mit großem Erfolg an. Dirigent Christian Gansch gibt Vorträge und coacht Unternehmen mit seiner Erfahrung aus der Welt des Orchesters. Dirigent Roger Nierenberg arbeitet mit der Integration von Orchesterproben in Führungskräftetrainings. Auch die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen hat Erfahrung mit Managementseminaren. Ein weiteres Beispiel aus den USA ist Dominic Alldis mit seiner „Music and Management Ltd.“ Dies sind nur einige Beispiele. Die Führungserfahrung vieler Dirigenten wurde in Buchform veröffentlicht. Dazu gehören „The Art of Possibility“ von Rosamond Stone Zander und Dirigent Benjamin Zander ebenso wie „Aus Liebe zur Musik“ von Gustav Kuhn oder Interviews zum Thema (Jonassen 1999, Mockler 2002).

## Was können Führungskräfte von Dirigenten lernen?

Unsere Untersuchungen und vielfach abgesicherte Erfahrungen zeigen, dass Dirigenten Führungskräften Anregungen auf folgenden Gebieten geben könnten:

1. Leadership: Dirigenten zeigen, was es heißt, mit Zielen und Werten zu führen.

(...) while the classic impression of a maestro is one of fiery brilliance, eccentric artistry, and tyrannical personality, the successful modern pro-

fessional conductor must master a complex set of leadership behaviors and skills (Hunt et al. 2004).

2. Authentizität: Dirigenten sind authentisch.

In a way, it's non-musical authority. I suppose it's because of the personality. He's the sort of person you would treat with respect even if you met him on the bus. So I suppose a certain authority comes from his bearing and the way he just behaves. (Atik 1994)

3. Begeisterung: Sie strahlen Begeisterung aus.

An effective conductor is impressive to watch, since this style requires so much energy, careful planning and sustained effort (Bradford & Cohen 1984).

4. Kompetenz: Sie verfügen über Kompetenz und über Charakter, sie brauchen beides, um authentisch wahrgenommen zu werden.

These judgements are based on the technical competence and musicality of the conductor, and on his "presence", or natural authority. Knowledge of the score, thorough preparation, stick technique (...) and clarity of communication are manifestations of competence that can be visible during the first few moments (Atik 1994).

5. Gespür für Marktveränderungen: Sie antizipieren und erfüllen die Bedürfnisse eines gebildeten Publikums.

Orchestras must learn to think of themselves as "trendsetters," particularly in the areas of creativity and quality. Orchestras should be among the first to invent and implement new ideas designed to energize current audiences and to attract new ones. (Toeplitz 2003)

6. Erziehungsarbeit: Sie sind die Erzieher und Mentoren ihrer Mitarbeiter.

The roles of director, producer, mentor, and facilitator should also allow the conductor to deal with many of the conflicting forces orchestral musicians are subjected to at work. While trying to maintain their artistic/creative enthusiasm and energy, these musicians need to also submit themselves to highly disciplined work schedules, intense regular demand for their best performing abilities, and focused concentration in rehearsals.

7. Exzellenz: Ihr Ziel ist Exzellenz in allem, was sie tun.

(...) this formula is backwards – it is not enthusiasm that comes first, it is quality that comes first. Increased enthusiasm is the result of the conductor's experience of artistic music performance, enthusiasm that is saved for instances of high quality performance. (Gumm 2003)

8. Handlungsspielraum: Sie schaffen Handlungsspielraum für ihre Mitarbeiter.

(...) at the same time he is open to their input, the way they 'feel' the music. The more freedom the players are given, the better they are likely to perform and so consider their contributions as not only valid but actually vital to the ongoing creative process (Shaw 2004).

9. Führungsleistung: Die Führungsleistung eines Dirigenten wie die einer Führungskraft ist seine persönliche Führungsleistung plus die Leistung des Teams.

The new leader's job is to create a powerful vision that allows room for things to occur that are as yet undreamed of. The leader must hold the definition of the vision so clearly that all the players involved are able to align with it daily. (Zander & Zander 2000)

10. Markenführung: Der Dirigent und sein Orchester haben eine Identität und sind eine Marke, die nach strategischen Gesichtspunkten geführt werden.

One recognizes that all arts organizations are engaged in expressions of self-promotion, trying to cultivate the 'right' image and identity. (Chong 2002)

11. Kommunikation: Dirigenten beherrschen die Kunst der Kommunikation.

I've talked to a good many conductors, and they all say "My job is to make the orchestra hear the score the way I hear it." Partly because no conductor knows how to get a single note out of a clarinet. Only the clarinetist knows that. All a conductor can say is, "First clarinet, I would like to have this a little louder, or a little slower, or a little softer." That authority is a command authority, but it rests on the ability of the conductor to share, to communicate. (Drucker 1996)

12. Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter: Dirigenten fordern und fördern.

Entscheidend für die Orchestermusiker als Professionelle ist damit das Ergebnis, d.h. die künstlerische Qualität des Orchesters. Im Prozess der künstlerischen Leistungserstellung nehmen sie daher Freiheitseinschränkungen in Kauf, wenn sie ein hohes künstlerisches Ergebnis erwarten. Dies ist dann der Fall, wenn der Dirigent für sie eine unbestrittene fachliche Autorität darstellt. (Boerner & Krause 2002).

Esa-Pekka Salonen, Dirigent des Los Angeles Philharmonic Orchestra, sagt, was jeder erfolgreich Führende ebenfalls sagen würde:

The main source of energy, the thing that makes me tick, is essentially hedonistic. I need to enjoy what I am doing. I can't enjoy it if I am not doing it on a high level. If I am doing it on a high level, I like it and I have fun. That keeps me going. (Hinterhuber & Krauthammer 2005).



## Literatur

- Atik, Yaakov. 1994. "The Conductor and the Orchestra: Interactive Aspects of the Leadership Process." *Leadership & Organization Development Journal* 15(1):22-28.
- Boerner, Sabine, and Diana E. Krause. 2002. "Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung." *Zeitschrift für Personalforschung* 16(1):90-106.
- Bradford, David L., and Allan R. Cohen. 1984. *Managing for Excellence. The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*. John Wiley & Sons.
- Chong, Derrick. 2002. *Arts Management*. Routledge.
- Drucker, Peter F. 1988. "The coming of the new organization." *Harvard Business Review* 66(1):45-53.
- . 1996. "The Shape of Things to Come." *Leader to Leader* 1:12-18.
- Gansch, Christian. 2002. "Spiel mit mir!" ChangeX.
- Gumm, Alan. 2003. *Music Teaching Style: Moving Beyond Tradition*. Meredith Music Publications.
- Hinterhuber, H.H., and E Krauthammer. 2005. *Leadership - mehr als Management*, 4 ed.
- Hinterhuber, Hans H. 2004. *Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch.*, 3 ed.
- Hunt, James G., George Edward Stelluto, and Robert Hooijberg. 2004. "Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity." *The Leadership Quarterly* 15(1):145-162.
- Jonassen, Jan R. 1999. *Leadership - Sharing the Passion*. Management Pocketbooks.
- Krause, Diana E., Sabine Boerner, Ralf Lanwehr, and Christof Nachtigall. 2002. "Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolgs im Orchester. Eine Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle." *Zeitschrift für Personalpsychologie* 1(3):124-137.
- Kuhn, Gustav. 1993. *Aus Liebe zur Musik*. Henschel Verlag.
- Labarre, Polly. 1998. "Leadership - Ben Zander." *Fast Company* (20):110.
- Mintzberg, Henry. 1975. "The manager's job: folklore and fact." *Harvard Business Review* 53(4):49-61.
- . 1998. "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals." *Harvard Business Review* 76(6):140-147.
- Mockler, Robert J. 2002. "Using the Arts to Acquire and Enhance Management Skills." *Journal of Management Education* 26(5):574-585.
- Peters, Thomas J. 1989. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution (reprint)*. Harper Business U.S.
- Peters, Tom. 2003. *Re-Imagine!* DK Publishing.
- Pollack, Barbara. 1991. "The Effective Conductor: a Matter of Communication and Personality." Pp. 151-162 in *Psychology and the performing arts*, edited by Glenn D. Wilson. Swets and Zeitlinger.

- Sayles, Leonhard. 1964. *Managerial Behavior*. McGraw Hill.
- Seifter, Harvey, and Peter Economy. 2001. *Das virtuose Unternehmen*. Campus Verlag.
- Shaw, Roderick. 2004. "Harmonious management: Leadership and communication in an orchestra." *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 18(6):10-12.
- Toeplitz, Gideon. 2003. "From Challenge to Success: What Must Change?" *Harmony. Forum of the Symphony Orchestra Institute* (16):133-138.
- Zander, Rosamond Stone, and Benjamin Zander. 2000. *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*. Harvard Business School Press.



# Sozialer Austausch im Symphonieorchester

## Zusammenfassung

Symphonieorchester unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Organisationen, auch in Bezug auf die Führungssituation. In einer Fragebogenstudie an 121 Orchestermusikern wurde der Leader-Member Exchange (LMX) im Symphonieorchester untersucht. Dabei handelt es sich um eine Führungstheorie, die die Qualität des sozialen Austauschs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter thematisiert. Ziel der empirischen Untersuchung war es, zu untersuchen, inwiefern die LMX-Theorie auf Führung im Orchester übertragen werden kann. Die Ergebnisse waren gemischt: Die aus der LMX-Forschung bekannten Zusammenhänge zwischen LMX und Arbeitszufriedenheit konnten nur teilweise bestätigt werden. Trotzdem können aus den Ergebnissen praktische Implikationen abgeleitet werden, die zum Abschluss des Artikels erläutert werden.

## 1 Einleitung

Es gibt wohl nur wenige Organisationen, in denen der Führungskraft eine so bedeutende Rolle zugesprochen wird, wie dies bei einem Symphonieorchester und seinem Dirigenten der Fall ist (Seifter & Economy, 2001). Der Dirigent gilt als Prototyp einer charismatischen, exzentrischen, inspirierenden und zugleich tyrannischen Führungsperson (Atik, 1994), die mit nahezu unbegrenzter Macht über „die letzte Monarchie dieser Welt“ herrscht (Boerner, 2002, S. 144).

Doch diese Macht bröckelt. Kein Dirigent kommt ohne die Kooperation der Orchestermusiker aus, denn nur ein kooperierendes Orchester wird die Interpretation eines Werkes so umsetzen, wie es der Dirigent wünscht.

Es ist daher naheliegend, bei der Untersuchung von Führung im Orchester nicht nur Persönlichkeitseigenschaften der Dirigenten zu berücksichtigen, sondern auch dessen Beziehungen zu den Orchestermusikern. Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass die Art der Beziehungen zwischen Dirigent und Musikern von hoher Bedeutung für die Leistung (Boerner & v. Streit, 2006) und die Zufriedenheit (Olbertz, 2004; Paternoga, 2005) des Orchesters ist.

Ziel der hier berichteten Studie war es, Führung im Orchester auf der Grundlage einer etablierten Führungstheorie zu untersuchen, die diese Beziehungen in den Vordergrund stellt. Bei dieser Theorie handelt es sich um Leader-Member Exchange (LMX) (Graen & Cashman, 1975). Bisher wurde LMX ausschließlich im wirtschaftlichen Kontext untersucht. Daher versucht dieser Artikel die Frage zu beantworten, ob sich die empirischen Befunde zur LMX-Theorie auch in dem ganz anderen, nämlich künstlerischen Kontext des Symphonieorchesters bestätigen lassen. Anders ausgedrückt: Funktionieren die kooperativen Beziehungen zwischen Dirigenten und Musikern nach denselben Mustern wie in wirtschaftlichen Organisationen? Im Fokus steht dabei der Zusammenhang zwischen LMX und der Arbeitszufriedenheit der Musiker. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse auch dazu dienen, praktische Handlungsempfehlungen für Dirigenten abzuleiten.

Bevor die Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt werden, ist es zunächst wichtig, einen generellen Eindruck von der Arbeit im Symphonieorchester zu gewinnen. Im Anschluss daran werden die wichtigsten Befunde der LMX-Forschung dargestellt.

## 2 Arbeit und Führung im Symphonieorchester

Symphonieorchester unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Organisationen. An dieser Stelle werden einige Besonderheiten hervorgehoben, die mit der Beziehungsqualität in Zusammenhang stehen.

Eine dieser Besonderheiten ist die hohe Aufgabeninterdependenz, d. h. die Mitwirkenden sind in der Ausführung ihrer Arbeit hochgradig voneinander abhängig. Im Orchester ist diese Interdependenz sogar *simultan*, da alle Musiker im selben Moment die gewünschte Leistung erbringen müssen. Dies erfordert gute und intensive Austauschbeziehungen zwischen allen Beteiligten – und in den meisten Orchestern einen Dirigenten, der eine unmittelbare, permanente, nonverbale und zentrale Koordination der Musiker gewährleisten muss (Boerner, 2002). Um diese Aufgabe umzusetzen, praktizieren die meisten Dirigenten einen direktiven Führungsstil, d. h. die Entwicklung und Umsetzung einer künstlerischen Konzeption erfolgt ohne die Beteiligung der Musiker. Boerner (vgl. Beitrag in diesem Buch) konnte jedoch zeigen, dass ein solcher Führungsstil nur dann erfolgreich ist, wenn der Dirigent zugleich über Charisma, Autorität und Macht verfügt.

Obwohl ein direktiv führender Dirigent die Bedürfnisse Musiker nach Autonomie und Leistung einschränkt, wird er von vielen Musikern bevorzugt (Atik, 1994), die sich teilweise sogar über Dirigenten beklagen, die nicht stark genug sind (Boëthius & Wrangsjö, 2000). Aus der Sicht der Musiker ist ein direktiver Füh-

rungsstil gerechtfertigt, weil der Dirigent aufgrund seiner alleinigen Verantwortung für die Aufführung auch die alleinige Entscheidungsgewalt haben sollte. Darüber hinaus würden partizipative Entscheidungen langwierige Diskussionen mit sich bringen, die zu Zeitverlust, aber nicht zu einem einstimmigen Ergebnis führen würden. Und schließlich vermittele ein strenger Dirigent auch Disziplin, Konzentration und Körperspannung.

Eine weitere Besonderheit bezieht sich auf den Orchestermusiker als Individuum. Der typische Orchestermusiker ist hochgradig intrinsisch motiviert. In seiner Tätigkeit verfolgt er das Ziel, eine herausragende künstlerische Leistung zu erbringen. Daraus folgt, dass die Arbeitszufriedenheit weniger durch externe Anreize wie Gehalt, Beförderung oder Arbeitszeiten geprägt wird, sondern vielmehr durch zwischenmenschliche Aspekte wie die Beziehung zum Pultnachbarn und anderen Orchestermitgliedern. Nicht eindeutig belegt ist dagegen die Bedeutung der Beziehung zum Dirigenten für die Zufriedenheit. Einerseits sind die Musiker selten mit der Beziehung zum Dirigenten zufrieden, andererseits scheint sich dies nicht entscheidend auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit auszuwirken (Olbertz, 2004; Paternoga, 2005).

Die Gründe für die Unzufriedenheit mit der Beziehung zum Dirigenten sind schnell gefunden, wenn man die besondere Organisationsstruktur von Symphonieorchestern einbezieht: Diese Organisationen zeichnen sich durch eine extrem hohe Führungsspanne aus, da der Dirigent alleine 60 bis 120 Musikern gegenübersteht. Es ist einleuchtend, dass es dem Dirigenten nicht möglich ist, sich mit jedem dieser Musiker näher zu beschäftigen. Erschwerend kommt dazu, dass der Kontakt zwischen Dirigent und Orchester recht selten ist, da nicht jede Probe von ein und demselben Dirigenten geleitet wird. Es ist daher für den Dirigenten ungleich schwieriger als für Führungskräfte anderer Organisationen, eine persönliche Beziehung zu seinen Musikern aufzubauen. Die Musiker sind vermutlich zurecht unzufrieden mit diesem Aspekt.

Warum aber schlägt sich diese Unzufriedenheit mit dem Dirigenten nicht in der allgemeinen Arbeitszufriedenheit nieder? Denkbar ist, dass die Orchestermusiker gar nicht erwarten, dass sich ihr Dirigent näher mit ihnen beschäftigt – aufgrund der eben geschilderten widrigen Umstände. Der Zusammenhang zwischen der Beziehung zum Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit wird auch im Rahmen der LMX-Theorie untersucht, die im Folgenden näher beleuchtet wird.

### 3 Leader-Member Exchange

Viele Führungstheorien erklären Führung aufgrund bestimmter Persönlichkeitseigenschaften oder Verhaltensweisen der Führungskraft. Ein Beispiel für diese Richtung ist die Führungsstilforschung mit ihrer Konzeption des Average Leadership Style. Demnach verhält sich ein Vorgesetzter allen Mitarbeitern gegenüber gleich, und die Mitarbeiter unterscheiden sich nicht bezüglich Wahrnehmung und Interpretation des Verhaltens des Vorgesetzten sowie in ihren Reaktionen auf einen bestimmten Führungsstil. Die Begründer der Leader-Member Exchange-Theorie grenzten sich bewusst von dieser Perspektive ab und lieferten erstmals einen Erklärungsansatz dafür, warum Vorgesetzte Beziehungen *unterschiedlicher Qualität* zu ihren Mitarbeitern ausbilden.

Seit dieser Ansatz vor 30 Jahren als Vertical Dyad Linkage erstmals beschrieben wurde, haben sich sowohl der Name, die Definition als auch die Forschungsschwerpunkte der Theorie verändert. Heute versteht man unter Leader-Member Exchange (LMX) die Qualität des Austausches (*exchange*) innerhalb der Beziehungen zwischen einem Vorgesetzten (*leader*) und untergebenen Mitarbeitern (*member*).

Mit der Beschreibung der Arbeitsbeziehung durch Austausch werden wesentliche Grundannahmen der sozialen Austauschtheorien integriert. Laut diesen Theorien beruhen alle soziale Beziehungen auf dem Austausch von Ressourcen oder Handlungen, die als positive Konsequenzen bzw. Belohnungen wahrgenommen werden. Wichtig für die LMX-Theorie ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von ökonomischem und sozialem Austausch (Blau, 1994). Beruht die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem auf ökonomischem Austausch, werden vor allem vertraglich festgelegte Ressourcen ausgetauscht, d. h. der Mitarbeiter erfüllt die ihm übertragenen Aufgaben und erhält dafür ein Gehalt. Der Mitarbeiter hat keine weiteren Einflussmöglichkeiten. Diese Art des Austauschs zeigt sich vor allem zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses, in der so genannten Stranger Phase.

Bei einer optimalen Entwicklung der Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter treten allmähliche andere Ressourcen in den Vordergrund, die vertraglich nicht fixiert sind, z. B. persönliche Verpflichtung, Respekt oder Vertrauen. Man spricht dann von sozialem Austausch bzw. einer Mature Partnership zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000). Die Einflussmöglichkeiten des Mitarbeiters sind hoch, und der Vorgesetzte führt nun nicht mehr transaktional, sondern transformational im Sinne von Bass und Avolio (1994).

Einer Führungskraft stehen jedoch nicht genug Ressourcen zur Verfügung, um zu allen Mitarbeitern zugleich hochwertige Beziehungen aufzubauen. Stattdes-

sen konzentriert sie sich auf einen ausgewählten Kreis von Mitarbeitern, die *In-Group* (Graen & Cashman, 1975). In-Group-Mitglieder bekommen spezielle Aufgaben, Verantwortung, Autonomie und Sonderprivilegien zugewiesen. Alle anderen Mitarbeiter gehören zur *Out-Group*: Ihre Beziehung zum Vorgesetzten basiert eher auf der Ausübung von Macht und Autorität, und sie haben wenig Möglichkeiten, ihre Rolle auszuhandeln. Nach welchen Kriterien eine Führungskraft die Mitarbeiter der In-Group auswählt, ist noch nicht einheitlich belegt. Es spricht jedoch viel dafür, dass neben bestimmten Eigenschaften des Mitarbeiters (z. B. Leistung) und situativen Einflussfaktoren (z. B. Gruppengröße) vor allem die Ähnlichkeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft entscheidend ist. Dabei ist die Ähnlichkeit in Kompetenz und Persönlichkeitseigenschaften aussagekräftiger als die demographische Ähnlichkeit (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Wie wirkt sich nun eine gute Beziehung zum Vorgesetzten auf den einzelnen Mitarbeiter aus? Dazu wurden zahlreiche Studien durchgeführt, die Gerstner und Day (1997) in einer Metaanalyse zusammengefasst haben. Sie fanden positive Zusammenhänge zwischen LMX und zahlreichen individuellen leistungs- und einstellungsbezogenen Variablen, wie z. B. Leistungsbeurteilungen (.29), Arbeitszufriedenheit (.46), Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten (.64), Commitment gegenüber der Organisation (.35) und positiver Rollenwahrnehmung (.34).

Andere Forscher untersuchten, auf welchen Ressourcen Leader-Member Exchange beruht. Dabei wurden vier Dimensionen identifiziert: Engagement, Loyalität, gegenseitige Sympathie und fachlicher Respekt (Liden & Maslyn, 1998). Welche Ressourcen in einer Beziehung relevant sind, kann sich von Dyade zu Dyade unterscheiden. Einige Beziehungen können ausschließlich auf dem Austausch von Sympathie oder Loyalität basieren, während andere Beziehungen alle vier Dimensionen in ihren Austausch einbeziehen (Liden et al., 1997). Die einzelnen Dimensionen können sich zudem unterschiedlich auf Einstellungen des Mitarbeiters wie Commitment, Arbeitszufriedenheit usw. auswirken (Liden & Maslyn, 1998; Schriesheim, Neider, Scandura & Tepper, 1992). Empirisch konnte gezeigt werden, dass die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten vor allem durch fachlichen Respekt und Sympathie erklärt wird (Liden & Maslyn, 1998).

Ausgehend von diesen Forschungsbefunden stellen sich für diese Studie folgende Fragen:

1. Lässt sich auch in Symphonieorchestern ein positiver Zusammenhang zwischen der Qualität des Leader-Member Exchange und der Arbeitszufriedenheit finden?
2. Welche Dimensionen von LMX sind ausschlaggebend für die positive Beziehung zwischen LMX und Arbeitszufriedenheit?



3. Lassen sich In- und Out-Groups im Orchester aufgrund der Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu bestimmten Subgruppen (z. B. Bläser oder Solisten) identifizieren?

## 4 Methodisches Vorgehen

Die oben aufgeführten Fragestellungen wurden mittels einer Fragebogenstudie untersucht, an der sich 121 Musiker aus acht deutschen Symphonieorchestern beteiligten. Die Zusammensetzung der Stichprobe war in Bezug auf Geschlecht, Alter, Instrumentengruppe und Anteil der Solisten mit ähnlichen Untersuchungen vergleichbar und spiegelte die tatsächlichen Verhältnisse in professionellen Symphonieorchestern wider.

Leader-Member Exchange wurde mit der deutschsprachigen Version des LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998; Paul & Schyns, 2005) gemessen. Diese Skala erfasst die oben aufgeführten vier Dimensionen von LMX. Beispielitems für jede Dimension werden in Abbildung 1 aufgeführt. Es wurde ein siebenstufiges Antwortformat verwendet mit den Polen „stimme überhaupt nicht zu“ (1) und „stimme vollständig zu“ (7). Für die Erfassung der Arbeitszufriedenheit mit dem Vorgesetzten wurden Items aus der Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ, Jiménez, 2005) und dem Fragebogen für Orchestermusiker (FROM, Paternoga, 2005) kombiniert. Die PAZ enthielt allgemein formulierte Items zur Arbeitszufriedenheit mit verschiedenen Teilaspekten wie z.B. der Beziehung zum Vorgesetzten oder die Zufriedenheit mit der Organisation und Führung. Ein (sprachlich angepasstes) Beispielitem aus der PAZ ist „Mit der Art, in der der Dirigent Lob und Anerkennung ausspricht, bin ich ...“. Diese Items wurden durch einige orchesterspezifische Items aus dem FROM ergänzt, z.B. „Mit der künstlerischen Leistung unseres Orchesters bin ich ...“. Die Zufriedenheit wurde auf einer fünfstufigen Antwortskala mit den Polen „unzufrieden“ (1) und „sehr zufrieden“ (5) beurteilt.

Für die Arbeitszufriedenheit konnten mittels Faktorenanalyse mehrere Subskalen ermittelt werden, von denen die Subskalen „Zufriedenheit mit dem Dirigenten“ und „Zufriedenheit mit der Theaterleitung“ in die weiteren Analysen aufgenommen wurden. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde über ein einziges Item erfasst („Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt“). Alle verwendeten Skalen zeichneten sich durch gute interne Konsistenzen aus: Sowohl für den LMX-MDM als auch für die Subskala „Zufriedenheit mit dem Dirigenten“ wurde eine interne Konsistenz von  $\alpha = .92$  ermittelt, für die Subskala „Zufriedenheit mit der Theaterleitung“ lag Cronbach's  $\alpha$  mit  $\alpha = .80$  ebenfalls hoch.

Darüber hinaus wurden Geschlecht und Alter der befragten Musiker erhoben sowie einige orchesterspezifische Angaben, nämlich die Instrumentengruppe, die Dauer der Orchesterzugehörigkeit, die Dauer der Zusammenarbeit mit dem Dirigenten sowie das Ausüben von solistischen Funktionen und musikalischen Nebentätigkeiten.

## 5 Ergebnisse

1. Lässt sich auch in Symphonieorchestern ein positiver Zusammenhang zwischen der Qualität des Leader-Member Exchange und der Arbeitszufriedenheit finden?

In Tabelle 1 sind die deskriptiven Werte für jede der Untersuchungsvariablen zusammengefasst. Vergleicht man die drei Mittelwerte der Arbeitszufriedenheitsfacetten, fällt auf, dass die Befragten in Bezug auf die Arbeitssituation insgesamt recht zufrieden sind, dagegen schneiden sowohl der Dirigent als auch die Theaterleitung schlechter ab.

*Tabelle 1.* Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1 LMX	3.50	1.41	.92			
2 Zufriedenheit mit dem Dirigenten	2.70	0.94	<b>.76</b>	.92		
3 Zufriedenheit mit der Theaterleitung	2.78	0.72	.08	<b>.24</b>	.80	
4 Zufriedenheit insgesamt	3.45	1.01	-.04	.10	<b>.47</b>	–

*Anmerkungen.* Listenweiser Fallausschluss,  $n = 111$ , **fett gedruckt** =  $p < .01$ . Die Hauptdiagonale enthält Cronbach's  $\alpha$  für die verwendeten Skalen.

Die erste Fragestellung kann bereits durch die Analyse der Interkorrelationen beantwortet werden: LMX korreliert hoch signifikant mit der Zufriedenheit mit der Beziehung zum GMD. Dies bestätigt die Befunde der LMX-Forschung. Im Gegensatz dazu finden sich weder für die Zufriedenheit mit der Theaterleitung noch für die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt signifikante Zusammenhänge. Letzteres Ergebnis ist überraschend, denn der Zusammenhang zwischen LMX und allgemeiner Arbeitszufriedenheit gilt als gut belegt (s. o.).

## 2. Welche Dimensionen von LMX sind ausschlaggebend für die positive Beziehung zwischen LMX und Arbeitszufriedenheit?

Oben wurde bereits gezeigt, dass LMX und die Zufriedenheit mit der Beziehung zum Dirigenten hoch signifikant korrelieren. An dieser Stelle sollen nun die einzelnen Dimensionen von LMX näher untersucht werden. Die verwendete Skala LMX-MDMD erhebt den Anspruch, vier Dimensionen zu erheben. In einer faktoranalytischen Überprüfung der Skala konnten jedoch nur drei Dimensionen identifiziert werden: Sympathie und fachlicher Respekt fielen auf einen Faktor zusammen. Die nachfolgenden Analysen werden daher mit den drei hier identifizierten Subskalen durchgeführt. In Tabelle 2 sind Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Interkorrelationen der LMX-Subskalen sowie des Kriteriums zusammengefasst.

*Tabelle 2.* Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen der Dimensionen von LMX und der Zufriedenheit mit dem Dirigenten

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1 Zufriedenheit mit dem Dirigenten	2.68	0.94	.92			
2 LMX: Engagement	3.46	1.76	<b>.43</b>	.81		
3 LMX: Sympathie & fachlicher Respekt	3.55	1.62	<b>.78</b>	<b>.45</b>	.93	
4 LMX: Loyalität	3.41	1.78	<b>.55</b>	<b>.45</b>	<b>.60</b>	.91

*Anmerkungen.* Listenweiser Fallausschluss,  $n = 114$ , **fett gedruckt** =  $p < .01$ . Die Hauptdiagonale enthält Cronbach's  $\alpha$  für die verwendeten Skalen.

Alle Prädiktoren korrelierten hoch signifikant mit dem Kriterium ( $p < .001$ ). Auch untereinander waren die Prädiktoren hoch signifikant korreliert. Multikollinearität lag jedoch noch nicht vor, so dass eine multiple Regressionsanalyse gerechnet werden konnte, um den relativen Einfluss der Prädiktoren auf das Kriterium zu untersuchen. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

*Tabelle 3.* Multiple Regressionsanalyse mit den LMX-Dimensionen als Prädiktoren und der Zufriedenheit mit der Beziehung zum Dirigenten als Kriterium

Prädiktor	Modellgüte			Regressionskoeffizienten		
	$R^2$	$F(3, 110)$	$p$	$\beta$	$t(113)$	$p$
Engagement				0.08	1.22	.224
Sympathie & fachlicher Respekt				0.68	9.03	< .001
Loyalität	.62	60.54	< .001	0.10	1.36	.176

*Anmerkungen.* Regressionsanalyse mit Einschlussmodus,  $n = 114$ ,  $p$  = Signifikanz.

Das Modell war hoch signifikant: Die drei Dimensionen von LMX klärten zusammen 62 % der Varianz in der Kriteriumsvariablen auf ( $F(3, 110) = 60.54$ ,  $p < .001$ ). Interessanterweise wurde trotz der hohen Korrelationen aller drei Prädiktoren mit dem Kriterium nur der Regressionskoeffizient der Dimension Sympathie & Fachlicher Respekt signifikant ( $\beta = 0.68$ ,  $t(113) = 9.03$ ,  $p < .001$ ). Dies deutet darauf hin, dass es sich bei den Korrelationen der Dimensionen Loyalität und Engagement mit der Zufriedenheit um Scheinkorrelationen handelt, die nicht mehr bedeutsam sind, sobald die Dimension Sympathie & Fachlicher Respekt kontrolliert wird bzw. aus der Zufriedenheit auspartialisiert wird. Die Dimension Sympathie & Fachlicher Respekt hat somit den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Orchestermusiker mit dem Dirigenten.

### 3. Lassen sich In- und Out-Groups im Orchester aufgrund der Zugehörigkeit zu bestimmten Subgruppen (z. B. Bläser oder Solisten) identifizieren?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden die durchschnittlichen Ausprägungen von LMX in folgenden Subgruppen des Orchesters verglichen: Männer vs. Frauen, Streicher vs. Bläser, Solisten vs. Tuttisten sowie Musiker mit vs. Musiker ohne musikalische Nebentätigkeiten. Die t-Tests für unabhängige Stichproben ergaben jedoch keine signifikanten Unterschiede. Die Mittelwerte für die verschiedenen Subgruppen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4. Vergleich verschiedener Subgruppen in ihrer Ausprägung von LMX

Subgruppen	<i>M</i>	<i>SD</i>	Prüfgröße ( <i>df</i> )	<i>p</i>	<i>d</i>
Männer	3.47	1.34	$t_{(113)} = 0.31$	.755	.06
Frauen	3.56	1.52			
Tuttisten	3.38	1.55	$w_{(111.34)} = 1.03$	.307	.19
Solisten	3.64	1.21			
Musikalischen Nebentätigkeiten	3.61	1.46	$t_{(113)} = 1.47$	.145	.33
Keine musikalischen Nebentätigkeiten	3.17	1.17			
Streicher	3.54	1.47	$t_{(108)} = 0.36$	.723	.07
Bläser	3.45	1.36			

## 6 Interpretation der Ergebnisse

Gute Beziehungen zum Dirigenten gehen mit einer hohen Zufriedenheit mit dem Dirigenten einher. Damit lässt sich eine erste Annahme der LMX-Theorie für Symphonieorchester bestätigen.

Der Befund zum Zusammenhang zwischen LMX und der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt ist dagegen nicht modellkonform. Dieses Ergebnis lässt zwei Interpretationen zu: Einerseits könnte man das Ergebnis auf methodische Unzulänglichkeiten zurückzuführen, da die Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit über ein einziges Item zwar verbreitet, aus testtheoretischer Perspektive aber kritisch zu betrachten ist. Andererseits deutet es auch darauf hin, dass der postulierte Zusammenhang tatsächlich nicht besteht. Das würde bedeuten, dass sich die Befunde der LMX-Theorie nicht einfach auf Orchestermusiker übertragen lassen. Es bestätigt aber die Beobachtungen zur Arbeitszufriedenheit von Orchestermusiker, wonach die Beziehung zum Dirigenten nicht von höchster Bedeutung für die Musiker ist.

Erwähnenswert ist darüber hinaus, dass auch die Zufriedenheit mit der Theaterleitung von dem Austausch zwischen Musikern und Dirigent unbeeinflusst ist. Der Dirigent ist selbst der Theaterleitung unterstellt, und die Musiker scheinen

ihre Einstellungen gegenüber den jeweiligen Angehörigen dieser beiden Hierarchieebenen gut trennen zu können. Insgesamt muss in Bezug auf die erste Forschungsfrage festgehalten werden, dass die erwarteten Befunde der LMX-Forschung nur teilweise bestätigt werden konnten.

Anders in der zweiten Forschungsfrage, in der die Mehrdimensionalität von LMX aufgegriffen wurde. Hier konnten bereits bekannte Befunde (Liden & Maslyn, 1998) bestätigt werden, wonach vor allem Sympathie und fachlicher Respekt in einer Beziehung ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit sind. In diesem Punkt unterscheiden sich Orchestermusiker also anscheinend nicht von anderen Arbeitnehmern.

Forschungsfrage 3 zielte auf Mittelwertsunterschiede in verschiedenen Gruppen im Orchester, allerdings konnten keine signifikanten Differenzen festgestellt werden. Das bedeutet, dass der Dirigent keine Musiker aufgrund dieser Eigenschaften bzw. Tätigkeiten bevorzugt. Sollte es auch im Orchester In- und Out-Groups geben, so sind diese nicht systematisch innerhalb bestimmter Gruppen zu finden.

Der Versuch, eine etablierte Führungstheorie auf die Führungssituation im Symphonieorchester zu übertragen, ist also nur teilweise gelungen. Zwar ließen sich einige zentrale Annahmen der LMX-Theorie in den Ergebnissen wiederfinden, was dafür spricht, dass es grundlegende Mechanismen gibt, die in jeder Führungsbeziehung wirken. Aber nicht alle Ergebnisse fielen modellkonform aus. Trotzdem lassen die Befunde einige praktische Folgerungen für den Orchesteralltag zu.

## 7 Anwendungsbezogene Implikationen

Was bedeuten diese Ergebnisse nun konkret für den Orchesteralltag? Zunächst lässt sich festhalten, dass es sich lohnt, gute Austauschbeziehungen innerhalb des Orchesters zu fördern. Musiker mit guten Beziehungen sind zufriedener mit ihrem Dirigenten als Musiker mit weniger guten Beziehungen. Diese Beziehungen sind jedoch in der Regel noch ausbaufähig.

Gemäß den Annahmen der LMX-Theorie muss der Vorgesetzte den ersten Schritt tun, um eine qualitativ hochwertige Beziehung mit seinen Mitarbeitern aufzubauen. Noch ist aber nicht geklärt, wie er konkret dabei vorgehen kann: Obwohl der präskriptive Ansatz in der LMX-Forschung an Stellenwert gewinnt, reichen die bisher durchgeführten Studien nicht aus, um empirisch fundierte und generalisierbare Handlungsanweisungen ableiten zu können. Die im Folgen-

den aufgeführten Empfehlungen ergeben sich daher nur indirekt aus den Befunden, eine empirische Überprüfung ihrer Wirksamkeit steht noch aus.

Ein möglicher Grund für die relativ schlechte Beziehung zwischen dem Dirigenten und den Musikern liegt sicherlich in der besonderen Arbeits- und Organisationsstruktur des Symphonieorchesters: Der Dirigent übernimmt selbst relativ wenige Proben und kommt daher kaum mit den Musikern in Kontakt. Einzelgespräche mit den Musikern finden noch seltener statt. Wahrscheinlich könnte der Dirigent die Beziehungsqualität schon verbessern, indem er häufigeren und direkten Kontakt zu den Musikern sucht. Bei vielen Laien- und Jugendorchestern ist es üblich, kurz vor wichtigen Konzerten ein Probenwochenende miteinander zu verbringen – und zwar nicht im Heimatort, so dass man abends nicht nach Hause fahren kann. Neben den intensiven Proben bleibt immer noch Zeit, sich gegenseitig besser kennen zu lernen, z. B. beim gemeinsamen Essen. Davon profitiert üblicherweise sowohl die Stimmung unter den Musikern als auch die Beziehung des Orchesters zum Dirigenten. Natürlich wäre eine solche intensive Probenphase für Profi-Orchester schwer mit den üblichen Tarifregelungen zu vereinbaren, in denen die Anzahl und Länge der Dienste genau festgelegt ist. Dies sollte jedoch kein unüberwindbares Hindernis sein, wenn alle Orchestermitglieder mit einem solchen Probenwochenende einverstanden wären – weil sie den möglichen Nutzen darin sehen.

Die Befunde haben darüber hinaus gezeigt, dass die Musiker dann mit dem Dirigenten zufrieden sind, wenn die Beziehung auf Sympathie und Kompetenz basiert. Es handelt sich dabei um relativ stabile Eigenschaften des Dirigenten, die nur schwer veränderbar sind. Ein erster möglicher Schritt wäre hier, dass der Dirigent stets hervorragend vorbereitet in die Proben geht. Um langfristige Veränderungen zu bewirken, könnten Führungskräfte- und Teamentwicklungsstrainings sinnvoll sein, in denen z. B. die soziale Kompetenz des Dirigenten gefördert wird. Hier könnte mit dem Dirigenten zusammen ein Weg gesucht werden, wie er persönlichere Beziehungen zu den Musikern aufbauen kann, ohne dabei seine Autorität zu verlieren.

Für die Musiker ist es aufgrund der natürlichen Machtposition des Dirigenten ungleich schwerer, diese Beziehung aktiv zu verbessern. Umso wichtiger ist es, dass die Musiker unvoreingenommen auf „Annäherungsversuche“ ihres Dirigenten eingehen und ihm überhaupt die Gelegenheit für sozialen Austausch geben. Darüber hinaus ist vorstellbar, bei der Auswahl des Dirigenten – in der das Orchester ein gewichtiges Wort mitzureden hat – auch dessen soziale Kompetenz und Willen zur Kooperation mit dem Orchester zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Qualität der Beziehungen im Orchester von entscheidender Bedeutung für die Zufriedenheit der Musiker mit ihrem Dirigenten ist. Das Bild des egozentrischen Diktators am Dirigentenpult erhält einen Riss. Gefragt ist vielmehr eine Führungspersönlichkeit, die durch

Kompetenz, sympathisches Auftreten und Loyalität soziale Austauschbeziehungen hoher Qualität mit allen Orchestermusikern aufbaut.

## Literatur

- Atik, Y. (1994). The conductor and the orchestra: Interactive aspects of the leadership process. *Leadership & Organizational Development Journal*, 15(1), 22-28.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Blau, P. M. (1994). *Structural contexts of opportunities*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boerner, S. & v. Streit, C. (2006). Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(1), 3-8.
- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Boëthius, S. B. & Wrangsjö, B. (2000). Management der Kunst: Organisationsentwicklung in einem Symphonie-Orchester. In K. Trebesch (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien* (S. 330-351). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University.
- Jiménez, P. (2005). Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit PAZ 2000. Handanweisung. *Unveröffentlichtes Manuskript*.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Olbertz, F. (2004). Zufriedenheit im Orchesterberuf. *Das Orchester*, 3, 8-16.
- Paul, T. & Schyns, B. (2005). Mehrdimensionale Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX-MDM nach Liden & Maslyn, 1998) - Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 9.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Paternoga, S. (2005). *Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf*. Berlin: Rhombos-Verlag.



- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A. & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Seifert, H. & Economy, P. (2001). *Das virtuose Unternehmen*. Frankfurt: Campus Verlag.

*Max J. Kobbert*

# Hilfe zu künstlerischem Wahrnehmen und Handeln aus der Perspektive einer Kunstakademie

## Zusammenfassung

Kunst kann man nicht lehren, aber man kann sie und die Auseinandersetzung mit ihr vorleben. Eben dies geschieht an einer Kunstakademie, an der Künstler und Kunstwissenschaftler freie Künstler, Kunsterzieher und Kunstvermittler ausbilden.

Im vorliegenden Artikel wird zunächst dargestellt, welche Rolle dem Künstlerlehrer an der Kunstakademie zukommt. Er bildet die Studierenden nicht zu Nachahmern aus, sondern vermittelt aus der Position einer anerkannten Künstlerpersönlichkeit zuallererst eine geistige Haltung und Lebenseinstellung, die die Intensität beinhaltet, mit der die Auseinandersetzung mit Kunst und die Hervorbringung einer eigenen Bildsprache verfolgt wird. Er ist seinen Studenten nicht Führer, sondern Begleiter auf einem langwierigen und konfliktreichen Weg, eine überzeugende und authentische Ausdrucksform zu finden.

Anschließend wird dargestellt, von welcher Art Kunstvermittlung gegenüber den Rezipienten von Kunst sein kann. Damit, dass alles kreative Tun mit der Kreativität der Wahrnehmung beginnt, ist eine gemeinsame Basis für Künstler und Rezipient gegeben. Kunstvermittlung besteht nicht darin, den Betrachter mit Faktenwissen zu überhäufen, sondern ihn zu befähigen, die vom Künstler eröffneten neuen Sichtweisen selbst zu realisieren und weiterzuführen. Wissensvermittlung dient in diesem Zusammenhang dazu, den Kontext für eine sinnvolle eigene Auseinandersetzung zu schaffen. Die allgemeinen Überlegungen werden an zwei Beispielen aus der klassischen Moderne und der Gegenwartskunst konkretisiert.

## 1 Ein Widerspruch, der herausfordert

Führung und Kunst - aus der Perspektive einer mitteleuropäischen Kunstakademie unserer Tage gibt es kaum ein Begriffspaar, das gegensätzlicher sein könnte. Künstlerisches Schaffen zeichnet sich durch Autonomie und Individualität aus, dem jegliche Art von Dirigismus feind ist. "Die Kunst kann man nicht lehren,

dem es die Natur nicht gab", schrieb Leonardo da Vinci in seinem Traktat über die Malerei. Verkürzt auf "Kunst kann man nicht lehren" ist es ein an Kunstakademien verbreitetes Credo, und zwar gleicherweise bei den Studierenden wie bei den Künstlerprofessoren.

Und doch gibt es Kunstakademien, wobei sich allerdings mancher fragt, was denn dort gelehrt wird, wenn Kunst nicht gelehrt werden kann. Es werden dort trotz aller vermeintlichen Unlehrbarkeit freie Künstler ausgebildet, Kunsterzieher, Kunsttherapeuten und Museumspädagogen. Welche Art pädagogischer Führung kann es sein, die dort verfolgt wird?

Dies soll im Folgenden in doppelter Hinsicht untersucht werden: erstens in Bezug auf eigenschöpferisches Handeln, wie es von Künstlern und Künstlerinnen realisiert wird, zweitens in Bezug auf die Rezeption von Kunstwerken.

## **2 Zur Rolle des Akademielehrers bei der künstlerischen Entwicklung**

Die Zeiten, in denen der künstlerische Meister eine eigene Schule prägte und dessen Schüler seine Sichtweisen, Methoden und stilistischen Besonderheiten fortführten, sind bis auf Ausnahmen vorüber. Der Künstlerlehrer bringt auch nicht nach festgelegtem Programm und mit festgelegten Zielen bestimmte Kunst-Fertigkeiten bei wie etwa eine gefällige, realitätsgetreue Abschilderung, wie es mancher Außenstehende vielleicht erwartet.

An Kunstakademien wie z.B. denen in Düsseldorf und Münster geschieht die künstlerische Ausbildung im Rahmen von Ateliers, in denen durch das gesamte Hauptstudium hindurch die Studierenden von einem künstlerischen Klassenleiter betreut werden. Diese für die Akademien essentielle Lehrform ist an wissenschaftlichen Hochschulen unbekannt (und führt, nebenher gesagt, zwangsläufig zu Inkompatibilitäten hinsichtlich der an Universitätsstrukturen orientierten Hochschulgesetze und -verordnungen, die den Kunstakademien ohne große Rücksichtnahme auf ihre historisch gewachsene Eigenart wie ein Prokrustesbett verpasst werden).

Künstlerlehrer an den Akademien sind nicht zu solchen ausgebildet worden. Sie sind zunächst in erster Linie Künstler, und zwar hervorragende Künstler der Gegenwart, sonst wären sie nicht berufen worden. Zu solchen haben sie sich selbst entwickelt - entweder autodidaktisch oder wiederum auf dem Weg über Ausbildungsstätten wie Kunstakademien. Sie haben sich mit der Geschichte und den Gegenwartsströmungen der Kunst auseinandergesetzt, mit den geistigen und politischen Themen der Zeit. Sie sind Teil der Avantgarde, und ihre Werke tragen

maßgebend bei zu dem, was in unserer Zeit und in unserer Gesellschaft, in Kultur und Wissenschaft unter "Kunst" verstanden wird.

Als Lehrer ihrer Studenten müssen sich die künstlerischen Professoren ihre neue Rolle selbst erarbeiten, so wie sie ihre künstlerischen Werke erarbeiten. Was sie für ihre Studenten sind, sind sie nicht kraft Amt, nicht kraft ihres Wissens und nicht kraft angelernter didaktischer Methodik, sondern allein kraft ihrer Person.

Was aber vermitteln die Künstlerlehrer ihren Studenten? Und wie geschieht es? Von Führung im üblichen Sinne zu sprechen, wäre verfehlt. Der Künstlerlehrer gibt keine bestimmten Aufgaben, Ziele und Methoden vor. Einziges Ziel ist, dass jeder Student und jede Studentin ihren eigenen bildnerischen Ausdruck findet (vgl. U. Scheel 1990).

In ihrer Person haben die Künstlerlehrer für die Studierenden in erster Linie Vorbildfunktion. Sie überzeugen durch ihr Werkschaffen, das integraler Bestandteil ihres Lebens ist. Kunst ist ihnen nicht Job und nicht Liebhaberei (auch, wenn das Finanzamt die Tätigkeit gelegentlich als solche einstuft). Der Topos "Kunst = Leben", den Joseph Beuys zwar im weiteren Sinne verstanden haben wollte, gilt für sie in besonderer und exemplarischer Weise.

Soweit ihre Schüler etwas von ihnen übernehmen, ist es vor allem diese grundsätzliche Einstellung zur Bedeutung von Kunst. Hieraus entspringt die Intensität, mit der die Studierenden arbeiten und die sich in ihren Werken widerspiegeln soll. Hiermit verbindet sich eine eingehende Auseinandersetzung besonders mit der Gegenwartskunst. Denn einerseits ist das eigene Werk eine Antwort auf vorangegangene und zeitgenössische Strömungen. Andererseits ist jede neue Bildsprache, die ein Künstler entwickelt, etwas Eigenes und Neuartiges. Plagiate sind verpönt, zugleich aber sind Rezeption und Reflexion von international bedeutsamen Kunstwerken unerlässlich, um die eigene Position zu definieren.

In diesem Sinne soll der Schüler auch keinesfalls die Arbeiten seines Lehrers nachahmen, sondern vielmehr die geistige Haltung zum Vorbild nehmen, aus der heraus diese Arbeiten entstanden sind.

Hier deutet sich ein Spannungsfeld aus Widersprüchen an, das vom Schüler nicht nur auszuhalten ist, sondern das wesentlich die Energie für die Dynamik der künstlerischen Entwicklung jedes Einzelnen liefert. Letztlich ist jedes Kunstwerk ein Zeugnis solcher Spannungsfelder. Bislang Unvereinbares prägnant in sich zu vereinbaren, ist eines seiner Charakteristika. In dieser Bisoziation (Arthur Koestler) liegt seine Neuartigkeit, in seinem überzeugungskräftigen Gelingen der künstlerische Wert. Der Künstlerlehrer begleitet den Schüler auf einem langwierigen Weg durch zahlreiche Widersprüche und Gegensätze.

Dazu gehört einerseits die angesprochene Ernsthaftigkeit, die sich aus der existenziellen Verbindung von Kunst und Leben ergibt, andererseits aber auch eine

spielerische Haltung, die dem allzu Ernsten seine lähmende Wirkung nimmt und ein Experimentieren befördert, das bei jeder Suche nach neuen Wegen unerlässlich ist.

Dazu gehört einerseits die Aneignung von Eigenerfahrung und Wissen, um auf die Gegenwart kompetent künstlerisch antworten zu können, dazu gehört andererseits das systematische Vergessen von eingefahrenen Klischees, um Verkrustungen aufbrechen, Dekonstruktionen und Verfremdungen vornehmen zu können.

Dazu gehört im bildnerischen Prozess die individuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Werk, andererseits die vom Künstlerlehrer initiierte Auseinandersetzung mit anderen Meinungen innerhalb der Klasse, das Reflektieren, Überprüfen und Verteidigen der eigenen Position gegenüber anderen – nicht zuletzt die Reibung an der kritischen Position des Künstlerlehrers. Diese gilt nicht als absoluter Maßstab, aber als Kompetenz, an der sich die Qualität des eigenen Standpunktes entwickelt.

Dazu gehört das Ringen um gelungene Form im Widerstreit des allzu Glatten und Schönen mit dem Interessanten und Lebendigen, der Streit zwischen dem Bedürfnis nach Harmonie mit dem Biss des Unharmonischen und Charakteristischen, zwischen dem Präzisen und dem Unscharfen, zwischen der abschließenden Perfektion und der reizvollen Offenheit des Unvollendeten.

Dazu gehört einerseits die Hinterfragung dessen, was man "Objektivität" nennt, der Beziehungen zwischen Schein, Wirklichkeit und Wirkung, und andererseits die Einsicht in die Bedeutung des Subjektiven; der Bezug zur Realität ebenso wie der Bezug zu Träumen und Visionen. Dazu gehört das Menschliche in seiner ganzen Komplexität und Widersprüchlichkeit, das Rationale ebenso wie das Irrationale und Emotionale, das Bewusste ebenso wie das Nichtbewusste.

Dazu gehört einerseits, dass der Künstlerlehrer selbstverständlich seine Schüler zum Erfolg führen möchte und dazu so weit als möglich geeignete Rahmenbedingungen schafft. Zur Autonomie, in die sich der Schüler hinein entwickelt, gehört andererseits aber auch die Perspektive von Krisen und die eines möglichen Scheiterns, die ihm der Lehrer nicht abnehmen kann. Nicht selten wird vom Künstlerlehrer die Rolle eines Seelsorgers oder Psychotherapeuten abverlangt, die er wiederum aus seinem Fundus teils leidvoller Eigenerfahrungen heraus bewältigt.

Pädagogen unter den Lesern wird auffallen, dass Manches von dem, was in den Ateliers geschieht, dem neuzeitlichen pädagogischen Konzept des handlungsorientierten Unterrichts entspricht. Dieses Konzept ist schüler- statt lehrerzentriert, soll rationale, sinnliche und emotionale Seiten ganzheitlich ansprechen. Seine Inhalte sollen keiner fachlichen Systematik, sondern Schülerinteressen

folgen. Es ist methodisch auf Aktivität der Schüler, auf Erkunden und Experimentieren gerichtet.

Inhaltlich besteht ein wesentlicher Unterschied darin, dass die Idee des handlungsorientierten Unterrichts sich vor allem auf ein Arbeiten in der Gruppe bezieht, während in den Ateliers der Kunstakademien hochgradig individuell gearbeitet wird. Vom Begründungszusammenhang her besteht ein anderer Unterschied. Die an den Kunstakademien gepflegte "Lehre" ist kein theoretisch begründetes und systematisch realisiertes pädagogisches Prinzip wie an den wissenschaftlichen Hochschulen, sondern historisch in der Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden gewachsener Konsens - gewachsen im Kontext einer Kunst, die im ständigen Wechselprozess mit den Rahmenbedingungen werdender Künstler steht und daher auch wiederum von den Kunstakademien mitgeprägt wird.

### **3 Zur Rolle des künstlerischen Pädagogen bei der Kunstrezeption**

Die Bibliotheken sind gut bestückt mit "Kunstführern" unterschiedlicher Qualität, die sich an das allgemeine und das vorinformierte Publikum richten. Zur Vermittlung von Kunst besonders im Rahmen von Schulunterricht und Museumspädagogik gibt es eine umfangreiche Literatur. Erstere sind fast ausschließlich objektorientiert, dicht gepackt mit Informationen zur Entstehungsgeschichte von Kunstwerken und ihren historischen Rahmenbedingungen. Die zweitgenannte Literatur ist überwiegend subjektorientiert und folgt mehr oder weniger stringent allgemeinpädagogischen Konzepten. In ganz seltenen Fällen gelingt es, beide Aspekte kompetent miteinander zu verbinden, so durch E.H. Gombrich, der "Die Geschichte der Kunst" mit feinem Gespür für den Rezipienten entwirft.

Im Folgenden soll nicht versucht werden, die bestehende Literatur zu referieren, sondern Kunstvermittlung aus der Perspektive einer Kunstakademie darzustellen.

Zu den täglichen Aufgaben von Künstlern, Kunsterziehern und Museumspädagogen, die an den Kunstakademien ausgebildet worden sind, gehört es, zumeist Laien an Kunstwerke heranzuführen. Eine wichtige Ausgangsposition ist dabei neben kunstwissenschaftlichen und ggf. kunstdidaktischen Studien vor allem ihr eigener reicher Erfahrungshintergrund im rezeptiven Umgang mit Kunstwerken. Aus dieser besonderen Position ergeben sich auch besondere Schwerpunkte für die Kunstvermittlung.

Künstler arbeiten in der Regel primär und bewusst aus einer Position der Individualität und Subjektivität heraus. Für die Kunstvermittlung ist allerdings wichtig

zu wissen, welche Bereitschaften und Wahrnehmungsweisen die Betrachter mitbringen. Die Erfolgsmeldungen über Besucherströme in zahlreichen Ausstellungen und Museen können nicht als hinreichendes Indiz für die Fähigkeit zu einem adäquaten Umgang mit Kunst angesehen werden. Untersuchungen legen nahe, dass dies eher ein Ausdruck für das verbreitete Bedürfnis ist, an einem "event" teilzunehmen, und nicht wenige Museen verstärken diese Tendenz.

Heiner Treinen hat sich die Frage gestellt "Was sucht der Besucher im Museum?" und hierzu 1988 eine empirische Studie durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Besucher - entsprechend ihrem Fernsehkonsum - vor allem Unterhaltung suchen und wenig Bereitschaft mitbringen zu lernen. Ohnehin sind es nur knapp 20% der Bevölkerung, die sich überhaupt für Ausstellungen und Museen interessieren. Im "kulturellen window-shopping", wie er es nennt, wird vor allem Zerstreuung und wenig Information gesucht. Bezeichnenderweise wählen die Besucher unter den Ausstellungsobjekten vor allem solche aus, die sie bereits kennen. Sie suchen eher nach Bestätigung von bereits Gewusstem statt nach neuem Wissen (vgl. auch Klein 1989).

Diesen für das Gros von Ausstellungsbesuchern nicht sonderlich schmeichelhaften Befunden scheinen diverse Theorien über ästhetische Wahrnehmung von Parson bis Schurian zu widersprechen, die den Betrachtern auf sinnlicher, emotionaler und kognitiver Ebene mehr oder weniger intensive Reaktionen auf Kunstwerke bescheinigen (s. J. Rowold 2001). Den zugrunde liegenden Theorien ist gemein, dass sie von einer Kunstrezeption ausgehen, die einer besonderen Vorbereitung oder Hinführung nicht bedarf. Zu den typischen Ergebnissen solcher Untersuchungen gehört z.B., dass die Betrachter sich etwa von der Farbe in Bildern angesprochen fühlen, weniger von formalen Eigenschaften, am stärksten aber von den Inhalten. Die meisten Besucher interessiert, *was* dargestellt ist. Mit formalen Problemen können sie wenig anfangen.

Die Ergiebigkeit der empirischen Ergebnisse ist begrenzt. Sie ist aber auch als Methodenartefakt zu betrachten, weil die - im Übrigen oft beliebig erscheinende - Auswahl an Kunstwerken einem pauschalen Katalog von Fragen unterworfen wird, bei der eine intensive Auseinandersetzung mit dem Einzelwerk kaum nahegelegt wird.

Genau eine solche Auseinandersetzung aber ist es, die der angehende Künstler an der Kunstakademie als notwendig und bereichernd erfahren hat. Diese Erlebnisgrundlage ist die lebendige Basis für sein Bemühen, Kunsterfahrung zu vermitteln. Kunsterfahrung ist mehr und Anderes als das Erlebnis ästhetischer Qualitäten, von Spannung und Entspannung, von Komplexität und Ordnung. Kunstrezeption bedeutet vor allem die Begegnung mit einer originären, schöpferischen Leistung. Kunstvermittlung bedeutet, diese Leistung des Künstlers als bereicherndes Erlebnis sinnlich, emotional und kognitiv nachvollziehbar zu ma-

chen oder sie als Anregung für eigene kreative Auseinandersetzungen anzunehmen.

Eine solche aktive Haltung ist vom unvorbereiteten Betrachter nicht unbedingt zu erwarten, auch wenn es Ausnahmefälle gibt. Es bedarf einer Führung, die die Eigenleistung des Betrachters herausfordert. Oft wird die Eigenleistung des Betrachters dadurch erschwert, dass er in die Rolle des passiven Empfängers gebracht wird, ja dass er diese Rolle gewohnheitsmäßig erwartet und nur als Konsument auftritt.

Die Fülle von Informationen, mit denen Ausstellungsbesucher oft zugetextet werden, stellt nicht nur eine Überforderung der rezeptiven Aufnahmebereitschaft und -fähigkeit dar, sondern verstellt auch den Raum für eine eigene Interaktion mit den Werken.

Natürlich ist das Angebot von Wissenswertem für diejenigen, die ihren Bildungshorizont erweitern möchten, wünschenswert und wertvoll. Doch darf die Schwelle für eine sinnvolle Beschäftigung mit Kunst nicht so hoch gesetzt werden, dass das Gros der Besucher abgeschreckt wird. Sinnvoll ist die Praxis vieler Ausstellungen, die Kataloge zu Trägern weiterführender Informationen zu machen. Doch oft genug stehen eng bedruckte Texttafeln den Bildwerken Ausstellungsraum und Betrachtermotivation.

Für die Rezeption der Kunstwerke selbst sind Informationen soweit nötig, dass die entscheidenden Schritte zur eigenständigen Auseinandersetzung ermöglicht werden. Dabei kann z.B. wichtig sein, die Rahmenbedingungen zu skizzieren, unter denen die jeweiligen Arbeiten entstanden ist.

Dabei geht es nicht darum, den Betrachter mit einer Überfülle an Informationen zu versorgen. Entscheidend ist vielmehr, ihn zu Schlüsselerlebnissen zu führen. Schlüsselerlebnisse insofern, als sie die Funktion haben sollen, ihm für die Zukunft Türen zu entsprechenden weiteren, selbst erarbeiteten Erfahrungen zu öffnen.

### **Erstes Beispiel: Wassily Kandinsky "Komposition IV" von 1911**

Es ist wichtig, den Rezipienten bei den Vorlieben und Gewohnheiten abzuholen, die er mitbringt. Daher ist es nicht falsch, mit dem zu beginnen, was Viele in Bildern erwarten - besonders mit der Frage nach gegenständlicher Darstellung -, um dann aber entdecken zu lassen, dass es dem Künstler um etwas ganz Anderes geht. Nehmen wir als Beispiel "Komposition IV" von Wassily Kandinsky, die er 1911 malte.

Vielleicht wird man auf diesem Bild Berge sehen mit einer Burg darauf, einen Regenbogen und zwei liegende Menschen. Tatsächlich hat der Maler sich ursprünglich von solchen Gegenständen anregen lassen. Das bezeugen manche



seiner zuvor entstandenen Bilder, die sie noch viel deutlicher erkennen lassen. Daraus ist auch zu erkennen, dass die Senkrechten in der Mitte des Bildes ursprünglich Spieße waren und links im Bild zwei Pferde mit Reitern, die sich mit Säbeln bekämpfen.

Doch es geht in diesem Bild dem Künstler nicht darum, Gegenstände darzustellen. Er hat dieses Bild zwar - mehr für den Hausgebrauch - "Schlacht" genannt, doch meint er damit weniger die kämpfenden Reiter als vielmehr - das ganze Bild! Es ist ein Streit der Formen und Farben untereinander, den er in Szene gesetzt hat.



Abb. 1: Wassily Kandinsky "Komposition IV" von 1911

Das Bild wirkt sehr spannungsreich und dynamisch, und das aufgrund der zahlreichen Gegensätze, die sich im Bild finden. Es sind zum einen die lebhaften Farben, die zum Beispiel in den beiden Berggipfeln in komplementärem Indigo-blau und Gelb kontrastreich gegeneinander stehen. Die Farbflächen sind teilweise scharf begrenzt, und dort, wo sie weich ineinander fließen, werden sie hart durchschnitten von schwarzen Linien. Keine dieser Linien ist waagrecht oder senkrecht, alle verlaufen gekrümmt und gewinkelt. Ein Wirbel unterschiedlichster Richtungen umringt das Zentrum des Bildes, in dem als Gegenpol das ruhige Blau aufragt. Und selbst diese Mitte erweist sich bei näherem Zusehen als in Unruhe begriffen. Die zentrale Form ist asymmetrisch und rechtsgeneigt, während die fast - eben nur fast senkrechten Linien, die sie durchschneiden, sich

leicht in Gegenrichtung neigen. Es lohnt sich, das Bild in Ruhe weiter zu durchforschen. Man wird bis in letzte Details hinein entdecken, wie konsequent der Künstler das Thema des Streites in Farben und Formen realisiert hat.

Die wilde Dynamik hat Kandinsky nicht spontan entwickelt - auch wenn sie so wirkt -, sondern sorgsam inszeniert. Das Bild ist eine charakteristische Arbeit aus der Schaffensperiode zwischen 1908 und 1914, die gelegentlich als seine Geniezeit bezeichnet wird. In dieser Zeit hat Kandinsky den entscheidenden Durchbruch von der gegenstandsgebundenen zur gegenstandsfreien Malerei vollzogen. Er entdeckte, dass die Gegenständlichkeit die freie Wirkung von Farben und Formen nur behindert. Damit wurde er zu einem der prominentesten Vertreter einer neuen Kunstform: der abstrakten Kunst.

So wie in diesem Beispiel der Blick des Betrachters fort von der Erwartung des Gegenständlichen zur künstlerischen Idee der Abstraktion geführt wird, lassen sich viele andere "Wahrnehmungsgewohnheiten" aufbrechen, die im Alltagsgebrauch Geltung haben. Wahrnehmung dient ja von ihren biologischen Grundlagen her und im Rahmen der meisten Lebensvollzüge hauptsächlich der Orientierung in der Umwelt und der Kontrolle der eigenen Handlungen. Erst durch die Kunst hat sie eine davon abgelöste Eigenfunktion und Eigenwertigkeit erfahren, bei der das "Sehen um des Sehens willen" (Conrad Fiedler) kultiviert wird. Eine solche Kultur des Sehens ist nur möglich, wenn die stereotypen Strategien, die jedermann von haus aus mitbringt, in überraschend neue Situationen geführt werden, wo sie versagen und neue Einstellungen verlangen.

Wichtig ist, dass der Rezipient dieses Versagen nicht als persönliche Minderwertigkeit erfährt. Das würde nur zur Ablehnung dessen führen, was ihn überfordert. Vielmehr muss es darum gehen, dass er einen persönlichen Zugewinn erfährt, nicht nur aufgrund eines aufgenommenen Bildungsgutes, sondern aufgrund eines selbst errungenen Erfolges. Das Erfolgserlebnis ist entscheidend. Dieser Erfolg kann darin bestehen, dass der Rezipient eine Entdeckung macht, gleichsam ein Rätsel löst. Das gilt nicht nur für die Arbeit mit Kindern (vgl. M. Koos 1996). Kunstwerke sind wie Rätsel, nur mit dem Unterschied, dass sie im Allgemeinen viele Lösungen zulassen. Solche Lösungen zu finden, ist eine kreative Leistung des Rezipienten. Nach traditioneller chinesischer Kunstauffassung ist diese Leistung nicht minder zu werten als die des Künstlers, und auch in der westlichen Kunstauffassung setzt sich mehr und mehr die Rolle des Rezipienten als die des Mitspielers durch.

Besonders der Künstler selbst ist sich der positiv verstärkenden Wirkung kreativen Tuns bewusst. Es gilt, diese intrinsische Motivation auf den Rezipienten zu übertragen, ihn teilhaben zu lassen an dem schöpferischen Akt, in dem ein Werk entsteht. Bedeutsam hierbei ist, dass schon die Wahrnehmung selbst Teil des kreativen Prozesses ist (M. Kobbert 1986, 1996). Damit ist ein wichtiges Bindeglied zwischen Künstler und Betrachter gegeben.

Schon 1902 hat Ferdinand Avenarius darauf hingewiesen, dass die Tätigkeit des Betrachters eine "künstlerische Tätigkeit" ist, die "ein inneres Reproduzieren, ein Nachschaffen" voraussetzt. Aus heutiger Sicht ist allerdings zu ergänzen, dass es nicht unbedingt um den geistigen Nachvollzug dessen geht, was der Künstler gemacht hat. Denn oft ist dieser nicht oder nicht mehr möglich. Es geht für den Betrachter vielmehr darum, sich auf das Feld zu begeben, das der Künstler durch sein Werk geöffnet hat, und innerhalb dieses Feldes eigene Erfahrungen zu machen, Entdeckungen und Erfindungen.

Die mitgebrachten Sehgewohnheiten der Betrachter und die vertrauten Klischees haben dabei überraschenderweise eine wichtige Funktion. Sie dienen als Bezugsbasis für das Neue, das als Bereicherung entdeckt werden soll. Denn alles Neue wird akzeptiert nur dann, wenn es mit dem Vertrauten in erlebbare Beziehung gebracht und so als Gewinn und Erweiterung verinnerlicht wird.

### **Zweites Beispiel: Ulrich Erben "Der stille Raum" von 2005**

Am Philosophenweg in Duisburg liegt das kleine Museum DKM, wo in stetem Wechsel Gegenwartskunst präsentiert wird. Im Frühjahr 2005 hat Ulrich Erben dort eine Ausstellung. Er ist bekannt als Maler, und dem entsprechend erwartet der Besucher Malerei.

Doch der Besucher findet das Museum verschlossen. Er geht um das Gebäude herum und tritt vor die Front mit den vier großen Schaufenstern, die Einblick in das Museum gewähren, das im Erdgeschoss im Wesentlichen aus einem einzigen Raum besteht. Der Raum ist leer. Die Leere ist um so eindringlicher, als die Erwartung des Betrachters, Bilder zu sehen, radikal enttäuscht wird.

Er sieht die leicht angeschmutzten Säulen in der leeren Halle, die die kahle Decke über dem nackten Estrich stützen - sonst nichts darin. Die Halle ist groß, zu groß eigentlich. Der Besucher hat das Museum kleiner in Erinnerung. Der Blick geht durch die Halle hindurch. Sie ist auf der gegenüberliegenden Seite offen und lässt etwas von der umgebenden Hafenlandschaft erkennen.

Und dann sieht er doch noch etwas. Von gegenüber schaut eine Person herein. Ein Moment weiterer Irritation - und der Besucher bemerkt, dass er selbst es ist, den er dort erblickt. Von da an entrollt sich die Situation, die der Künstler inszeniert hat:

Der Besucher blickt durch die Schaufenster in Richtung auf die rückwärtige Wand des Museums. Diese Wand hat der Künstler mit riesigen Spiegeln abgedeckt. Dadurch wird der Gesamtraum gedoppelt und die Landschaft sichtbar, die der Besucher im Rücken hat, einschließlich des Betrachters selbst.

Der Künstler, so wird ihm klar, hat eine Situation inszeniert, die zu einer Raumillusion führt. Doch damit sind die Vorleistung des Künstlers und die Mitarbeit des

Betrachters nicht am Ende angelangt. Der Prozess der intendierten Auseinandersetzung geht weiter, weil von der gewonnenen Einsicht her jeder Aspekt der Installation in neuem Licht erscheinen muss.

Der reale Ausstellungsraum ist unzugänglich gehalten. Dadurch wird auch er zur rein visuellen Erscheinung und für die Wahrnehmung in seiner Qualität dem Spiegelbild angeglichen. Der Betrachter sieht sich letztlich mit der Frage konfrontiert, was seine Realität ausmacht und ob er ihrer sicher sein kann. Der Künstler führt ihn über die Illusion zur Auseinandersetzung mit den Bedingungen der Wahrnehmung und damit zu der uralten Frage nach Schein und Sein.

Platon (428-348 v. Chr.) machte in seiner *Politeia* einst der Malerei zum Vorwurf, sie täusche die Menschen, sie stehe dem Streben nach Erkenntnis entgegen und verdiene daher nicht, in den Kreis der Künste aufgenommen zu werden. Doch die Täuschung durch die Maler, so wie hier durch Ulrich Erben, ist stets eine nur vorübergehende. In einem zweiten Schritt vollzieht der Betrachter den Schritt zur Ent-Täuschung und damit zu einer sinnlichen Erkenntnis. Die Illusion wird zum Spiel zwischen zwei Wirklichkeitsebenen. In dem Wort "Illusion" steckt das lateinische *ludere = spielen*. Und tatsächlich eröffnet der Künstler ein sinnlich-intellektuelles Spiel, zu dem er den Betrachter einlädt.

Der Künstler hat kein Objekt geschaffen, sondern eine Situation, für die er auch den Betrachter antizipierte. Nur durch diesen Einbezug des Betrachters bekommt die Rauminstallation ihren Sinn. Der Betrachter selbst wird zum Schlüssel des Rätsels, und zwar in doppeltem Sinne. Zunächst in Form der optischen Reflektion seiner Person, dann in Form der intellektuellen Reflektion der künstlerischen Konzeption. Vielleicht führt sie ihn hin bis zur Erweiterung dessen, was er bislang unter Kunst verstanden hat.

## 4 Schluss

Nicht nur die künstlerische Gestaltung, sondern schon die Wahrnehmung ist in hohem Grade schöpferisch. Besonders deutlich zeigt sich diese doppelte Kreativität bei kleinen Kindern, deren Welt sich zwischen Phantasie und Neugier immer wieder neu entwickeln muss. Beim Erwachsenen besteht jederzeit die Gefahr, dass Wahrnehmen und Handeln sich mehr und mehr in stereotypen Routinen vollziehen und so eine Verarmung des ursprünglichen Potentials stattfindet.

Kunst wirkt dem entgegen. Sie bietet eine grenzenlose Vielfalt neuartiger Sinnzusammenhänge, die jeglicher Erstarrung und Konventionalisierung zuwiderläuft. Dieses Angebot kann aber nur wirksam werden, wenn der Betrachter mitspielt. Die Bereitschaft dazu kann nicht einfach vorausgesetzt werden, sondern

bedarf einer Hinführung. Für eine solche Hinführung sind Personen mit eigenem künstlerischen Werdegang besonders geeignet. Voraussetzung ist, dass es gelingt, die Rezipienten bei ihren Wahrnehmungsgewohnheiten abzuholen und ihnen neue Sichtweisen als Bereicherung und persönlichen Erfolg zu vermitteln.

Ziel der Vermittlung von Kunst muss sein, dass der Vermittler sich überflüssig macht. Dass die Interaktion zwischen dem Betrachter und dem, was der Künstler vor Augen führt, frei von fremder Hilfe geschieht. Dass die schöpferische Leistung des Künstlers sich in der schöpferischen Leistung des Betrachters in fließendem Wechsel fortsetzt.

## Literatur

- Avenarius, F. (1902). Kunstgenuß und helfendes Wort. In M. Spanier (Hg.). *Zur Kunst. Ausgewählte Stücke moderner Prosa zur Kunstbetrachtung und zum Kunstgenuß*. Leipzig und Berlin 1905
- Fiedler, C. (19. Jh.). *Schriften über Kunst*. Ausgabe Köln 1977
- Gombrich, E.-H. (2001). *Die Geschichte der Kunst*. (16. überarbeitete Auflage). Berlin
- Klein, R. (1989). Besucherverhalten in Museen und Galerien. In H.-H. Groppe & F. Jürgensen (Hg.), *Gegenstände der Fremdheit. Museale Grenzgänge*. Marburg, 117-121
- Kobbert, M. J. (1986). *Kunstpsychologie. Kunstwerk, Künstler und Betrachter*. Darmstadt.
- Kobbert, M. J. (1996). Wahrnehmen ist die halbe Kunst. Chaos und Selbstorganisation in der Dynamik künstlerischer Entwicklungen. In Unterwegs. Zum 25jährigen Jubiläum der Kunstakademie Münster 1971 - 1996. Münster, 134 - 147
- Koestler, A. (1978). *Der Mensch, Irrläufer der Evolution*. München
- Koos, M. (1996). Vermittlung von Kunst mit Rätselcharakter. Über Museumsarbeit und ungewöhnlicher Form. In H. Hildebrand (Hg.), *Theoretische Grundlagenarbeit im Bereich der personal- und zeitintensiven Bildungsarbeit in Museen und Ausstellungen*. Wien, 20-29
- Leonardo da Vinci (1498 ff.). *Traktat über die Malerei*. Ausgabe Jena 1925
- Platon. Politeia. In *Sämtliche Werke IV: Der Staat*. Zürich - München 1974
- Rowold, J. (2001). *Auf den Inhalt kommt es an. Ein psychologischer Fragebogen zur ästhetischen Wirkung von bildender Kunst*. Münster
- Scheel, Udo (Hg.) (1990). *Bildende Kunst. Lehre Vermittlung Hilfe*. Schriftenreihe der Kunstakademie Münster. Münster
- Treinen, H. (1988). Was sucht der Besucher im Museum? Massenmediale Aspekte des Museumswesens. In G. Fliedl (Hg.), *Museum als soziales Gedächtnis?* Klagenfurt, 24-41

# 3

## *Kunst in der Führung*



*Lydia Düsterbeck*

## Vorhang auf! Bühne frei!

### Das Zusammenspiel von Beratung, Führung und Theater

#### Zusammenfassung

Ich beschreibe in meinem Beitrag den Dreiklang von Theater, Führung und Beratung. Als systemische Organisationsberaterin lasse ich mich von der Überzeugung leiten, dass niemand, weder Führungskräfte noch BeraterInnen ihre Absichten in Organisationen linear umsetzen können. Die Wirkungen unserer Absichten lassen sich nicht im Voraus berechnen. Was in Organisationen wirkt, sind die komplizierten Pirouetten von RollenspielerInnen, die sich wechselseitig beobachten, beeinflussen und das „Stück“ erfinden, während sie es spielen. Mit diesem Beitrag soll das Theaterspiel mit Führungskräften als eine Interventionsform vorgestellt werden, die einerseits kreative Potentiale weckt, andererseits Führungskräfte in eine Beobachtersposition versetzt, aus der heraus sie sich und ihr Unternehmen neu betrachten können.

Das Theaterspiel ist integriert in einen Zyklus, in dem vorweg in zwei Blöcken systemische Organisations- und Führungstheorie handlungsorientiert vermittelt wird. Allein auf dieser Folie wird die Auswertung der Spiele sinnvoll und nachhaltig. Wir spielen „richtige“ Theaterstücke und nach der Auswertung werden eigene Stücke geschrieben und aufgeführt. Weil Theater mit Metaphern unseres alltäglichen Lebens spielt, weil wir uns be- oder gerührt fühlen, wenn wir Bilder finden, die uns beschreiben, habe ich in meiner beruflichen Arbeit immer eine große Nähe zwischen Theater und Beratung gesehen, denn auch die Beraterin wirkt nur über „anschlussfähige“ Bilder und Metaphern. So liegt es nahe, in der Beratung die Macht der „theatralischen Intervention“ zu nutzen. Führungskräfte Rollen spielen zu lassen, in denen sie sich und andere wiedererkennen. Schließlich geht es sowohl auf der Theater- als auch auf der Organisationsbühne um Macht, Einfluss, Bedeutung, um Treue und Glaubwürdigkeit, aber auch um Verrat, Intrige und Lüge. Es ist der tägliche Stoff jeder Führungskraft – auch wenn sie sich dessen besser nicht in jedem Augenblick bewusst ist. Der Spieler und der Zuschauer haben eine doppelte Chance des Lernens durch Distanzierung und des Aneignens durch Verfremdung. Diese Chance nutze ich in meiner Arbeit, wenn ich Systemtheorie und moderne Führungskonzepte über die Metaphorik des Theaters und über das Spiel klassischer Stücke und ihre Übersetzung in den Alltag der Organisation zum Stoff von Führungsfortbildung mache.

Ich beschreibe in diesem Beitrag die Übersetzung der Wirklichkeit des Theaters in Metaphern der Organisation, und der Wirklichkeit des systemischen Beraters in die Metaphorik des Theaters. Ich bin der Überzeugung, alle drei können voneinander lernen.



## 1 Einleitung

Theaterbühnen hätten viel zu erzählen: Von Königen, Revolutionären, Feldherren, Feen und Monstern, Richtern und Narren, vom Zusammenspiel all der Gestalten, die Dichter und DichterInnen ins Leben rufen. Von Intrigen, Neid, Eifersucht, Missverständnissen, Leidenschaft, Begierden, von Tod und Teufel und all dem Stoff, aus dem Bühnen- und Alltagsdramen gemacht sind. Die Erzählung der Bühne, Bühne verstanden als ein Ort, der viele Formen annehmen kann, handelt aber nicht nur von den Figuren und Szenen, sondern auch von der Atmosphäre in Theatern. Von den unterschiedlichen Theatervorhängen, die Wirkungen auslösen<sup>1</sup> und eine feine Grenze ziehen zwischen Zuschauern und Handlung. Von der prunkvollen oder schlichten Ausstattung des Theaterraums, von Welt- und Provinztheatern, arrivierten Stadttheatern oder freien Theaterszenen. Vielleicht sogar von den Bühnenarbeitern, Bühnenbildnern, Kostüm- und Maskenbildnern, die hinter der Bühne für die Gesamtproduktion mitwirken. Sie kann erzählen von den Theatermoden und -theorien im Zeitenlauf, die völlig unterschiedliche Inszenierungen gleicher literarischer Vorlagen hervorbringen<sup>2</sup>. Großes Tamtam, Minimalistisches, Reales, Surreales, Klassisches oder Experimentelles ... Nachdrücklich könnten wir hören von Glück und Leid der SchauspielerInnen, von den RegisseurlInnen im Hintergrund, die Stile prägen zwischen strengen Vorgaben für die Schauspieler oder dem Ruf nach deren eigener Inspiration. Nicht zuletzt könnten sie erzählen über die Sorgen der Intendanten, Geld zu beschaffen und das Haus bekannt und attraktiv zu machen. Natürlich kennt die Bühne auch ihre Zuschauer und die Theaterkritiker, die als Beobachter und Rezipienten gespannt auf den Moment des Vorhangöffnens warten und, wenn der Vorhang fällt, das ganze Spektrum von Resonanz geben. Jubel und Begeisterung, aber auch wütende Schmähungen. Erst das Zusammenspiel all dieser Protagonisten und Elemente macht die Anziehungskraft des Theaters aus.

Und all das, was die Bühne erzählen kann, hat sein Gegenstück in der Wirklichkeit des gesellschaftlichen Lebens: In der Politik, in den Institutionen und in den Organisationen, die unseren Alltag prägen. Das Theater spiegelt das Leben auf den Bühnen unseres Alltages und die Erfahrungen unseres Lebens verdichten sich auf der Bühne des Theaters.

---

1 Andre Heller lässt in seiner Phantasmagorie „Sein und Schein“ alle nur denkbaren Theatervorhänge tanzen, zu einer Musik von Mozart. Vgl. dazu Beil H. 2004

2 Man vergleiche nur einmal die verschiedenen Inszenierungen des „Faust“, insbesondere die klassische von G. Gründgens und die reduktionistische von M. Thalheimer

Damit sind wir beim Thema dieses Beitrags. Ich werde über Theaterarbeit mit Führungskräften berichten. Das Theaterspiel ist integriert in ein vierteiliges Qualifizierungskonzept für Führungskräfte, das als „Konflikttheater“ in einem anderen Beitrag bereits beschrieben ist.<sup>3</sup> Es ist erprobt sowohl mit Führungskräften einer, aber auch unterschiedlicher Organisation.<sup>4</sup>

Ausgangspunkt sind die Grundannahmen über Führung, Beratung und auch ansatzweise über das Theater, die mich inspirieren und auf denen das gesamte Konzept basiert.

## 2 Führung, Beratung und Theater in einer globalisierten Welt

Wir leben in einer Kultur der Globalisierung, die radikale Folgen für alle gesellschaftlichen Systeme und damit auch für Führungskräfte hat. Sie lässt sich gut beschreiben durch ein „nicht mehr und noch nicht“<sup>5</sup>. Alte Sicherheiten gelten nicht mehr, neue Formen der Integration sind noch nicht weit genug entwickelt. Die Industriegesellschaft mit ihren vielfältigen sozialen Absicherungen ist im Abbau begriffen. Westliche Gesellschaften zeichnen sich aus durch globale, international sich angleichende Produktionsformen, Strukturen und Kulturen. Ideen treiben die Ökonomie voran. Ideen, die raum- und zeitunabhängig kommuniziert werden können. Der Unterschied von „weit weg“ und „gleich hier“ ist aufgehoben. Raum wird belanglos, setzt dem Handeln keine Grenzen<sup>6</sup> mehr. Eine Schwindel erregende Integration, Vermengung oder Vereinnahmung der Märkte findet statt. Organisationen und ihre Führungskräfte müssen fähig sein, sich an diese Umwelt anzupassen, ohne Identität zu verlieren, d. h. sie müssen bereit sein, sich zu verändern und neu zu erfinden. Wir leben in flüchtigen, wertinstabilen Verhältnissen, die sich in Metaphern von Kunst, insbesondere der Beweg-

---

3 Düsterbeck, L. & Pöhlken-Wagner, I., 2004

4 Durch den intensiven gemeinsamen Vorlauf sind die Unterschiede geringer, als ich es ansonsten in der Zusammensetzung von „Inhouseveranstaltungen“ oder organisationsdurchmischten Gruppen kenne

5 Politikwissenschaftler wie R. Putnam oder R. Reiche analysieren das „Nicht – Mehr“ von Wachstum und Vollbeschäftigung, andere wie R. Sennett, S. Sassen, A. Gortz, R. zur Lippe, U. Beck liefern Ansätze für das „Noch – Nicht“ neuer Bestimmungen von Arbeit und Verteilung. Vgl. dazu Göhler, A. 2006

6 Eindrucksvoll beschrieben bei Z. Bauman in Kursbuch der Arbeit 2000

lichkeit des Tanzes und des Theaterspiels oftmals besser beschreiben lassen<sup>7</sup> als in sozial- oder betriebswirtschaftlichen Kategorien.

Geschwindigkeit, Innovation, Vereinfachung der Betriebsorganisation, extreme Lernfähigkeit und Flexibilität von MitarbeiterInnen werden zu Überlebensfaktoren von Organisationen, und Führungskräfte müssen dem Wandel Sinn und Richtung geben, wenn sie „die Mannschaft“ nicht verlieren wollen.

Alte Erklärungsmodelle, die unser Alltagsverständnis der Welt prägen, sind nicht mehr tragfähig zur Reduzierung dieser Komplexität. Denkansätze von Kybernetik und Systemtheorie haben die Erkenntnismöglichkeiten erheblich erweitert. Diese Erkenntnisse haben auch Einzug in eine Form der Beratung genommen, die sich den Wandel zum Thema gemacht hat und die unter dem Begriff „systemische Beratung“ zu fassen ist, der leider eine gewisse Inflation erlebt. Ich werde den Begriff gleichwohl verwenden, weil die Umschreibungen zu komplex wären. Dieses Beratungsverständnis, so scheint mir, wird den neuen Herausforderungen an Führung gerecht, lässt es doch den Entscheider in seiner Verantwortung und hilft ihm durch die Wahrnehmung der „dritten Position“ des Beobachters das Unentscheidbare zu entscheiden. Der Beobachter ist die Grundmetapher systemischer Beratung und die entscheidende Interventionsform ist das Ausleuchten des „Blinden Flecks“, des Blick ohne die verstellenden Gewohnheiten des Alltags. Ganz wie es das Theater es schon lange macht: Es macht Alltägliche erkennbar, indem es verkleidet: Den Beobachter als Zuschauer verzaubert oder verstört.

Systemische Beratung und Theater rücken zusammen, weil sie sich der gleichen Interventionsform bedienen: Verfremden und Annähern. Theater ist immer auch eine Metapher für Tradition und Flüchtigkeit. Ein alter und neuer Ort, auf dem gegenwärtige Fragen durch die Aufführung alter und neuer Stücke spielerisch erörtert werden. Es öffnet Räume, sich auf neue Weise mit literarischen, philosophischen, gesellschaftlichen und politischen Themen auseinander zusetzen. Im Theater ist die für Führungskräfte wichtige Einheit von Handeln und Beobachten klassischerweise vorhanden. Schauspieler wissen, dass die Zuschauer das Stück „machen“, den Sinn herstellen und gleichwohl wollen sie eine bestimmte durch die Regie angestrebte Intention vermitteln. Eine andere Parallele besteht darin, dass auch das Theater sich einer globalisierten Welt stellen und traditionelle Vorstellungen überdenken muss. Internationale Theaterforen sind nur ein Ausdruck davon. Theater agiert zunehmend global, nationale Zuordnun-

---

7 Auf dem Tanzkongress vom 20.-23.04.06 in Berlin wurde die Aufbruchsstimmung des Tanzes in Beziehung gesetzt zur Wissensgesellschaft. Der Vortrag der Soziologin und Tanztherapeutin Gabriele Klein beispielsweise widmet sich dem Thema: „Tanz in der Wissensgesellschaft“ und stellt interessante Parallelen fest. Auszüge dieses Vortrags sind nachlesbar in der TAZ vom 21.04.06. Aus meiner Sicht ist die Metapher des Tanzes für die Flüchtigkeit einer globalen Wissensgesellschaft äußerst treffend.

gen werden seltener und der Rückgriff auf andere kulturelle Texte und Diskurse gewinnt an Bedeutung.

## 2.1 Anforderungen an Führung: Die Organisationsbühne

Nicht allein im Theater werden Masken aufgesetzt, Rollen einstudiert und Vorführungen geprobt. Das gilt auch für Organisationen. Auch sie haben viel zu erzählen, wenn sie die Bühne für ihre Geschichte, ihre mikropolitischen Verwebungen öffnen. Sie können berichten von wechselnden Vorständen, die immer neue Organisationsveränderungen einleiten, die wiederum zur Bühne von Positions- und Verteilungskämpfen werden. Von Betriebs- und Personalräten, die einerseits MitarbeiterInnen schützen, aber manchmal auch eigene Bestandssicherung betreiben. Amüsiert könnte die Bühne von immer schneller wechselnden Managementtheorien und Beratungsmoden berichten. Von der Einsamkeit und den Absonderlichkeiten der Führungskräfte, sowie den komplexen Anforderungen an sie. Von Fusionen und Pleiten. Konflikten zwischen der „Zentrale“ und dezentralen Einheiten, „Fürsten“ und Technokraten, von Erneuerern und Bewahrern, Frauen und Männern. Von den Produkten und Produktionsbedingungen, die sich international immer gleicher werden. Sie kann berichten, wie wichtig die „Marke“ geworden ist und der Kunde, der jetzt immer im Mittelpunkt steht. Der kauft oder abwinkt, wenn der Vorhang sich öffnet und das Produkt den Markt erreicht. Vom Zusammenspiel aller Akteure einer Organisation, vom Backoffice bis zum Vertrieb. Von Hierarchien und uneingestanden Ängsten. Von großartigen Leitbildern, die selten ernst genommen werden und gleichwohl ihren Sinn haben können, wenn sie denn von den Führungskräften selbst ernst genommen werden. Von Mitarbeitern, die um ihre Arbeit fürchten, die lebenslang lernen und zunehmend Konferenzen in englischer Sprache abhalten müssen und die im Flurfunk und Kantinengesprächen immer anderes hören und erzählen als in den offiziellen Besprechungen. Und sie wird den Sinn dieser informellen Gespräche und Vernetzungen hervorheben, denn vieles würde sich ohne diese Kommunikationsformen nicht bewegen. Die (Organisations-)Bühne kann erzählen von kommunikativen Missverständnissen, die nur deshalb welche sind, weil man glaubt, es käme immer an, was man meint. Wie die Theaterbühne kann sie aus ihrem Erfahrungsrepertoire einiges an Intrigen, Konkurrenzen, Neid und anderen Bösarbeiten ans Licht bringen, aber auch von Loyalität, Veränderungsbereitschaft und Freude am Tätigsein erzählen.

Führungskräfte stehen vor der Frage, wie sie dieses eigenwillige Organisationsdickicht handhaben können. Von ihnen wird unter den Bedingungen eines beschleunigten Arbeitsmarktes immer mehr verlangt, schnelle Entscheidungen zu treffen oder zu vertreten. Sie brauchen die Sicherheit, Flüchtigkeit und die mit ihr verbundene Unsicherheit auszuhalten. Sie brauchen die Fähigkeit, Handeln-

de und Beobachter gleichzeitig zu sein. Sie müssen die Balance von Tradition und Innovation halten. Sie müssen Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen, ohne genau wissen zu können, wohin die Reise geht. Die „Entdeckung der Kommunikation“<sup>8</sup> im Übergang vom „Produktions- zum Kommunikationsmodell der Organisation“ pointiert die gravierenden Herausforderungen, vor denen Führungskräfte stehen.

Das relativ träge Führungsmodell der „Hierarchie“ und die mit ihm verbundenen Weltentwürfe der Führungskräfte reichen nicht mehr aus, um alleine den Auswirkungen der Beschleunigung und den Ungewissheiten eines globalisierten Wirtschaftssystems zu begegnen. Hierarchie wird sich nicht überflüssig machen, aber sie wird flacher - netzförmiger - werden müssen, wenn Organisationen die Stromschnellen der Märkte überleben wollen. Führungskräfte können nicht mehr einfach anordnen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Sie brauchen die Loyalität ihrer MitarbeiterInnen, müssen selbst loyal sein, sowohl nach unten als auch nach oben, müssen eine „Scharnierfunktion“ einnehmen zwischen den Hierarchieebenen, müssen nach oben „Rückgrat“ zeigen und nach unten Durchsetzungskraft. Sie sind mitten im System und müssen doch draußen sein, um sich selbst beobachten und Ambivalenzen aushalten zu können. Sie befinden sich in einer strukturellen Einsamkeit und sind für ambivalente Empfindungen exponiert. Schon bei der Personalauswahl werden deshalb neue Schlüsselqualifikationen nachgefragt, die sich stark auf die Persönlichkeit, auf Haltungen beziehen: Flexibilität, Kreativität, Mobilität, Selbstreflexion und lebenslanges Lernen<sup>9</sup>, womit nicht nur Anpassung an den technischen Fortschritt gemeint ist, sondern ebenso kommunikatives Lernen.

Hier bietet Theaterspielen Raum, auf kreative Weise mit sich selbst und dem Organisationsstoff zu experimentieren und zu lernen. Vor dem Hintergrund der Geschichte, der Produktionsbedingungen und der Kultur einer Organisation wird die Führungskraft zum Regisseur eines Stückes mit vielfältigen Rollen. Manchmal allerdings sind Führungskräfte eher Schauspieler mit einer exponierten Rolle, wenn vor allem die stockholder oder Vorstände zwingende Maximen der Gewinnmaximierung vorgeben. In jedem Fall sollten sie nie aus dem Auge verlieren, dass die MitarbeiterInnen wie SchauspielerInnen schließlich nur wissen, was sie tun, während sie tun, was sie tun sollen.

---

8 Baecker, D. Die genaue Quelle ist mir nicht mehr bekannt. Allerdings hat sich mir die Beschreibung so eingeprägt, weil mir der Unterschied von hierarchisch geordneten Verhältnissen der Industriegesellschaft und den auf Kommunikation angewiesenen vernetzten Verhältnissen der „Wissensgesellschaft“ mit den sichtbar werdenden Unsicherheiten des Lebens mit dieser Beschreibung so nachvollziehbar geworden ist.

9 Vgl. dazu Sattelberger Th. 1999, Domeyer E. und viele andere

## 2.2 Beratungsverständnis

Berater haben Führungskräfte schon immer in ihrem schwierigen Geschäft unterstützt, Organisationen Sinn und Richtung zu geben (Machiavelli würden wir heute als Berater, wenn auch nicht besonders erfolgreichen, beschreiben). Schon immer waren sie mehr oder weniger Beobachter aus der Distanz und wie bei anderen Professionen gibt es unterschiedliche Beratungsausrichtungen.

Ich rufe jetzt zwei unterschiedliche Beratungsverständnisse auf die Bühne, denn es soll deutlich werden, in welchen Beratungskontext das Theaterspiel mit Führungskräften eingebunden ist und wie ich systemische Beratung verstehe. Stellen wir uns eine Protagonistin und einen Antagonisten vor, die ihre Distanz zueinander gedeihlich verringern und doch gravierende Unterschiede beibehalten. Auf der Bühne begegnen sich: Die klassische, expertenbasierte Fachberatung und die systemische Beratung. Bei aller Annäherung bleibt ein tiefgreifender Dissens über die Möglichkeiten der Einflussnahme auf soziale Systeme und „Machbarkeit“ von Umsetzungsstrategien<sup>10</sup>. Hier meldet sich eine Beraterin als Protagonistin zu Wort, deren Beratungs- und Führungsverständnis sich der Tradition des systemischen Denkens<sup>11</sup> vor allem aus der Einsicht annähert, dass Menschen und Organisationen letztlich nicht absichtsvoll zu steuern sind. Der große Mann der systemischen Denkwelt, Heinz von Foerster, hat mit der Unterscheidung trivialer und nichttrivialer Maschinen die theoretische Fundierung für die Erkenntnis getroffen, dass jede Art von Intervention bei nichttrivialen Maschinen unvorhersehbar bleibt und intransparent verarbeitet wird. Jedes organische, psychische und soziale System als eine „nichttriviale Maschine“ ist somit nicht berechenbar und damit auch nicht steuerbar.<sup>12</sup>

Hinzu kommt die Erkenntnis der Selbstreferentialität, der Erkenntnis also, dass jedes - auch soziale - System nur mit eigenen Zuständen agieren kann. Für Beratung bedeutet das: Jedes Unternehmen sieht die Welt durch die Brille bewusster und unbewusster eigener Erfahrungen - ist mithin „blind“ durch seine Geschichte - und die Auftraggeber möchten im allgemeinen, dass die Berater mit derselben Brille gucken und verändern, was sie verändert haben möchten. Ein System kann jedoch nur sehen, was es sehen kann und nicht sehen, was es nicht sehen

---

10 Vgl. dazu Wimmer, R., 1995

11 Leider ist der Begriff des „systemischen Ansatzes“ zu einem undifferenzierten Modewort im Beraterslogan geworden, weshalb er kaum aussagekräftig ist. Ohne diese immer im Einzelnen auszuweisen, beziehe ich mich auf folgende Denkrichtungen, die alle per se nicht aus einem Guss sind und doch als systemische Denkweise ausgewiesen sind: von Foerster, die Gruppe um G. Bateson, Luhmann, Baecker, Maturana & Varela, Ohlsen & March, R. Wimmer. Aber auch die Mailänder Gruppe und das Heidelberger Institut für systemische Therapie von F. Simon

12 Foerster, H. v., 2000.

kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.<sup>13</sup> Hier kommt die BeraterIn als BeobachterIn ins Spiel. Er / sie beobachtet mehr das „Wie“ als das „Was“ einer Entscheidung, eben das, was der Entscheider nicht sehen kann. Deshalb ist für den Berater *die Wirkung seiner Beobachtung* entscheidend und nicht die Wahrheit seiner Sicht. Letztlich soll Beratung Organisationen bei der Entwicklung eigener origineller Handlungsstrategien unterstützen, sowohl im mikropolitischen Feld, als auch bezüglich einer sich radikal verändernden Umwelt. BeraterInnen mit diesem Verständnis suggerieren keine geradlinigen Lösungen, sondern intervenieren im Bewusstsein dessen, dass verantwortliche Entscheidungsträger selbst Lösungen entwickeln müssen. Sie anerkennen und achten aber auch die Sehnsucht nach objektivierbaren Entscheidungskriterien. Wenn Führungskräfte diese Erkenntnisse verinnerlichen, wird das Leben leichter und schwerer, je nach dem, welchen Blick sie einnehmen.

BeraterInnen stehen wie die Führungskräfte vor neuen Anforderungen, wenn sie sich diesem systemischen Kontext verpflichtet sehen. Sie brauchen „nichttriviale“ Interventionsformen, um mit ihrem Ansatz erfolgreich, also anschlussfähig zu sein. Ihr Blick ist dem des Theaterzuschauers vergleichbar, der dem Stück seine Deutung verleiht und sich als Spiegel des Geschehens versteht. Oder dem des Hofnarren, der im Schutz seiner Rolle, auf Dinge verweisen kann, die sonst nicht gesehen oder ausgesprochen werden dürfen.

Neben den bekannten Interventionen wie dem „zirkulären Fragen“ den „paradoxen Verschreibungen“, der wertschätzenden „Verstörung oder Irritation“, also eher kognitiven Interventionen, gilt es Führungskräften neue Erfahrungsoptionen zu ermöglichen. Interventionen, die die Komplexität und Verwobenheit organisationalen und biographischen Handelns erlebbar machen. Für mich als Beraterin ist die Bühne ein guter Ort, um Führungskräfte einzuladen, Erfahrungen zu machen und neu zu ordnen. Ihre Ansprüche, Widersprüche, Idealisierungen, Verweigerungen auf kreative Weise zu hinterfragen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Das komplexe Zusammenspiel und die gegenseitige Einflussnahme aller Spieler zu erahnen. Im Spiel wird auf entspannte Weise möglich, Beobachter und Handelnder zu sein.

Damit ist unser Beratungsverständnis knapp beschrieben und vor allem, vor welchen Herausforderungen Beratung steht: Ein System regelt seine Prozesse autonom, von außen ist kein unmittelbarer Eingriff möglich. Instruktive, also dirigistische Interventionen sind wenig erfolgsversprechend. Deshalb können Ideen immer nur als Angebote verstanden werden. Das System entscheidet, ob und welche unserer Ideen angenommen werden oder nicht. Das System ist im-

---

13 Luhmann, N.: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Spencer-Brown, G.: Gesetze der Form. Foerster, H. v.: Sicht und Einsicht. Glaserfeld, E. v.: Radikaler Konstruktivismus.

mer in Bewegung, denn jede Entscheidung verändert es wieder. Entscheidung verändert immer. Praktisch geht es darum, mit Sichtweisen zu experimentieren. Es geht nicht mehr um Richtig und Falsch, sondern darum, gemeinsam Lösungen zu entwerfen, die im System anschlussfähig sind. Diese Erkenntnisse können in der BeraterInnenrealität im Umgang mit manchen Organisationen schnell verloren gehen. Genau wie es Führungskräften häufig geht, wenn sie nach Führungsseminaren in die Organisation zurückkommen. Ob die Hoffnung begründet ist, Interventionen des Theaterspiels seien handlungswirksamer, wissen wir letztlich nicht. Weil manches dafür spricht, entscheiden wir uns für dieses Experimentieren.

## 2.3 Theater

Im Vorwort zu Lee Strasbergs<sup>14</sup> bedeutendem Buch über Schauspielkunst beschreibt George Tabori, worum es meines Erachtens auch bei Führungskräften geht. Er fragte nämlich einen berühmten Regisseur, wie dieser einen guten Schauspieler definiere. Die Antwort: „Einer, der tut was ich ihm sage“. Tabori weist darauf hin, dass jeder ehrliche Schauspieler antworten sollte: „Schon, aber WIE“?<sup>15</sup>

Aus dieser kleinen Sequenz wird deutlich, dass auch das Theater unterschiedliche Schulen, Ausrichtungen, Traditionen der Schauspielkunst kennt. Theatertheorien und -traditionen wechseln, kurz gesagt, zwischen den Varianten naturalistischer und symbolischer Stile. Das Spiel zwischen Identität und Rolle taucht als Regieprinzip immer wieder auf. Die Methode von Stanislawskij<sup>16</sup> und in seinem Gefolge L. Strasberg u. a. sieht die Performance des Spiels in Echtheit, Glaubwürdigkeit und Achtsamkeit. RegisseurInnen und SchauspielerInnen sollen sich selbst kennen und ihre biographischen und professionellen Erfahrungen abrufen können. George Tabori<sup>17</sup> erweitert diesen Ansatz auf paradoxe Art, indem er gleichzeitig die Distanzierung des Schauspielers von seiner Rolle fordert<sup>18</sup>. Der Spagat zwischen diesen konträren Ansprüchen gelingt ihm durch den Kunstgriff, Rollen nicht als das „Andere“ menschlicher oder figürlicher Identität und Authentizität zu verstehen, sondern das Annehmen von Rollen als die Voraussetzung für Identität und Authentizität zu verstehen. In den verschiedenen

---

14 Strasberg, L., 1987, S.14

15 Strasberg, L., 1987 S.16

16 Stanialawskij, 1987

17 Theater Heute, 1979

18 Darin bezieht er auf Brecht, der die Distanzierung des Schauspielers von seiner Rolle fordert.



Rollen erfährt sich der Mensch / die Figur in den Grenzen wie in den Möglichkeiten seiner / ihrer Identität. Authentizität sei allerdings nur für Augenblicke möglich. Aber wenn immer sie sich einstellt, bedeutet sie einen Blick auf die Identität des Menschen durch die Rolle, d. h. mit Hilfe der Rolle und zugleich durch die Rolle hindurch.<sup>19</sup>

Diese Annahmen leiten das Theaterspiel mit Führungskräften. Sie erfahren sich durch das Ausspielen von Rollen in den Grenzen und Möglichkeiten ihrer Identität in einer Weise, die ohne die gewählte Rolle so nicht möglich wäre. Sie werden angeleitet, ihre Theaterrolle glaubhaft und authentisch zu spielen und erfahren in der Reflexion, gerade durch die Rolle hindurch ihrer Identität näher gekommen zu sein.

Das Erlebnis des Theaterspiels löst zunächst persönliche Erkenntnis aus, die auf die Führungsarbeit übertragen werden kann. Es gibt jedoch einen weiteren Aspekt, den die Theaterarbeit ermöglicht und der erst durch den BeraterInnenblick deutlich wird. Theater und Beratung haben eine theoretische Nähe, die sich durch die Arbeit mit Metaphern beschreiben lässt. Die Gemeinsamkeit besteht darin, Wirklichkeit immer nur als gedeutete Erfahrung beschreiben zu können. Neben der personalen, für sich selbst sprechenden Erfahrung bringt Beratung zusätzlich ins Spiel, wie erst das Zusammenwirken der Figuren - das Ensemble - das Stück ausmacht: Hätte nur eine Figur anders gehandelt, das ganze Stück wäre anders verlaufen. Dieser Transfer auf Kommunikation in Organisationen und anderswo wird durch das Stück hindurch identisch erfahrbar und die kommunikative Vernetzung nicht nur kognitiv versteh-, sondern auch erlebbar. Das „Stück“ hat die Wirkung für das Erleben von Kommunikation wie die „Rolle“ es für den Einzelnen hat.

### 3 Führungskräfte erproben spielend die Führungskunst

Beim Experimentieren mit Theaterstücken für Führungskräfte kommen wir immer wieder auf Shakespeare, insbesondere den „King Lear“ zurück. In Zeiten der Übergänge ist die Thematik von „Abdanken“, Verteilen, Intrigen und Loyalität besonders aktuell. Shakespeares Stoff ist der Mensch mit all seinen Stärken und Schwächen, Liebe und Hass, Tragik und Komik, Lachen und Weinen, Intrigen und Loyalität. Ein Reichtum an Handlung und Sprache. Eine besondere Rolle spielen immer wieder die Hofnarren. Ihre Freiheit, unliebsame Angelegenheiten

---

19 Bolterauer, A. 2004. Ich vermute, dass er auch vom Rollenkonzept L. Morenos inspiriert ist, da er auch mit psychodramatischen Elementen arbeitet.

zu benennen, könnte an die Rolle von BeraterInnen erinnern. Viele der shakespeare'schen Dramen sind geeignet, im verfremdenden historischen Gewand, aktuelle gegenwärtige Konflikte anschaulich und bearbeitbar zu machen, aber natürlich sind viele andere Stücke ebenso geeignet.

Bevor ich das Spielgeschehen beschreiben werde, will ich an dieser Stelle kurz den Kontext schildern, in den das Theaterspiel mit Führungskräften eingebunden ist: Die zuvor beschriebene Gedankenführung ist übersetzt in eine Qualifizierung für Führungskräfte, die wir Konflikttheater genannt haben.<sup>20</sup> Ohne die „Vorarbeit“ zum Verständnis von systemischer Organisationsbetrachtung und einem „vergemeinschafteten“ Führungsverständnis ist das Theaterspiel in der beobachteten Erfahrungstiefe nicht vorstellbar. Die Integration von theoretischer Durchdringung komplexer Inhalte, praktischer Erfahrungsübungen und vertrauensvoller Begegnung ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen. Dem Theaterspiel sind konkret zwei Theorieblocks vorausgegangen. Im ersten Block geht es um ein systemisches Organisations- und Führungsverständnis, dort entflammt im allgemeinen ein heftiger Diskurs um die Steuerbarkeit von Menschen und Strategien. Es wird um die Art des Denkens, der Weltsicht gerungen, die eingangs in diesem Text beschrieben ist. Im zweiten Block, wiederum drei Tage, wird die „kleinste Einheit“ einer Organisation beleuchtet: Die Kommunikation zwischen den personalen Handlungsmustern und die gegenseitigen Wechselwirkungen und Aufschaukelungen stehen im Mittelpunkt. Im spielerischen Erproben mittels Vignetten und anderer psychodramatischer Techniken und gruppenspezifischer Übungen erfahren Führungskräfte ihre eigenen Muster und die Bezogenheit von Kommunikation. Dann erst, als „Krönung“ wagen wir uns an die Erprobung und Aufführung von Theaterstücken. Es folgt dann ein letzter vierter Block zu Fragen der Sicherung und Nachhaltigkeit, dem Transfer in den Führungsalltag, der je nach Hierarchieebene unterschiedlich gestaltet ist.

### 3.1 Vorhang auf: Das Spiel beginnt

In einem Artikel zur Kontroverse über die Identität Shakespeares und die verschiedenen Fassungen des Lear, schreibt S. Löffler in der Zeitschrift *Literaturen*<sup>21</sup>: „Seit Shakespeare tot ist, wird er täglich neu erfunden.“ Auch wenn Führungskräfte den „King Lear“ aufführen, inszenieren sie ihn jedes Mal neu. Durch die literarische Entfremdung und das allegorische Eintauchen in den Stoff gelingt die Reflexion persönlicher und organisationaler Themen.

---

20 Wie bereits oben beschrieben in L. Düsterbeck und I. Pöhlens-Wagner. Wir haben diese Struktur „Konflikttheater“ genannt.

21 *Literaturen*, April 2001

Zunächst stellt sich die Bühne vor, als der Raum, auf dem anderes möglich ist als in der Realität, weil eine Grenze zwischen Realität und Surrealität zieht. Sie berichtet von ihren Erfahrungen auf großen und kleinen Bühnenräumen, von ihrer Neugierde, ein neues Stück mit neuen „SchauspielerInnen“ zu erleben. Sie wird erkennbar als ein Ort der Sur- und Semirealität, gekennzeichnet durch die Bühnengrenze. Die Bühne erlaubt Mord und Totschlag, nach der Rückkehr hinter die Grenze ist es vorbei damit. Sie lädt ein, neue Rollen auszuprobieren, ermöglicht, die geschriebenen literarischen Kunstwerke und Figuren von Dichtern und Dichterinnen deutend zu beleben. Indem sie Kunstwerke zum Leben bringt, wird sie selbst zum Teil des Kunstwerkes. Und auch Führungskräfte werden, ohne selber Künstler zu sein, Teil des Kunstwerkes, indem sie es auf ihre Weise neu konstruieren. Elfriede Jelinek schreibt in einem Text über den Dramatiker Peter Turrini, was diesen Prozess für mich beeindruckend veranschaulicht: „Auf der Theaterbühne finden diese Verlautbarungen statt, aber was dann klingt, klingt jedem anders, auch wenn das woraus es kommt, immer ein Gleiches ist und von den gleichen Dingen handelt, die wir, die wir meist nur von unseren Ansprüchen sprechen, doch alle erfahren“. Und: „Entlang der Fragen wie der Antworten hangelt er sich, und was er sich aus dem Gemüt reißt, von dem weiß er untrüglich, dass ein anderer es ebenfalls in sich trägt“.<sup>22</sup>

Führungs-Kunst wird etymologisch als Können, Kompetenz verstanden<sup>23</sup>. Der Künstler als Dichter, Schauspieler und Theatermensch dagegen ist Künstler im Sinne eines visionären Surplus, der Besonderheit des „Anderen“, einer nicht-fassbaren, nichtlinearen Realität. Die Führungskräfte werden nicht zu Künstlern, indem sie Kunstwerke aufführen, doch sie nutzen das Kunstwerk, das Theaterstück und die Bühne, um sich in der Führungskunst weiterzuentwickeln.

Das Stück ist im Vorfeld allen bekannt gemacht worden. Die AnleiterInnen (mit Spiel erfahrene BeraterInnen oder SchauspielerInnen, die diesen Teil begleiten) stellen die Figuren und den Inhalt des Stückes auf anregende Weise dar, Akt für Akt. Die TeilnehmerInnen werden aufgefordert beim Zuhören darauf zu achten, welche Rolle sie spontan anspricht, ohne zu analysieren oder zu bewerten, woher ihre Vorliebe kommt. Unabhängig vom jeweiligen Stück gibt es eine wiederkehrende Erwärmungsphase. Die TeilnehmerInnen werden gebeten auf ihre eigene Art, in ihrem eigenen Tempo (authentisch) umherzugehen. Dabei werden die einzelnen Rollen nochmals vorgestellt. Welche Figuren bekommen Farbe? Dann nehmen alle wieder ihren Platz ein und spüren wach in ihren Körper. Es

---

22 E. Jelinek

23 In dem Sinne können wir von der „der Kunst des zivilen Lebens“ im Sinne von Z. Baumanns, aber auch von Führungskunst, „Der Kunst systemischer Beratung“, Kochkunst usw. sprechen und müssen uns nicht weitergehend mit dem Unterschied zum Kunstwerk oder Künstler auseinandersetzen.

wird damit experimentiert, dass verschiedene Körperhaltungen und Rolleneinfühlungen unterschiedliche Gefühle auslösen. (In bescheidener Anlehnung und Abwandlung des Entspannungskonzepts, das Stanislawskij mit seinen Schauspielern praktiziert hat.) Es folgt ein neues Umhergehen, das Liebäugeln mit einer Rolle und die Anleitung, in die selbstgedeutete Haltung dieser Figur zu gehen: Wie bewegt sie sich, wie verändert die andere Körperhaltung die Gefühlslagen? Andere Figuren werden ausprobiert. Mehrfach. Die „Regie“ ermutigt dazu, beherzt viele Rollen auszuprobieren. Allmählich geht es darum sich für eine Rolle zu entscheiden. Doppelte Besetzungen einer Rolle sind möglich, auch um ihren Facettenreichtum auszudrücken. (Lose mit einem Band verbunden einigen sich die SpielerInnen auf das Ausspielen unterschiedlicher Anteile in einer Person.) Das können bereits bewegende Momente sein, wenn deutlich wird, wie unterschiedlich eine Figur gedeutet werden kann. Um die Rolleneinfühlung zu vertiefen, können Kostüme gewählt und hergestellt werden. An den Wänden hängen Szenenbeschreibungen, manchmal Bühnenbilder. Je nach Inspiration wird mit Musik gearbeitet.

Wir betreten jetzt die Bühne, die hier zwar keinen Theatervorhang, doch aber durch Tücher oder andere Symbole eine klare Grenze besitzt. Das ist wichtig, um Gefühle und Deutungen zuzulassen, die ohne diese ausgewiesene Grenze vielleicht nicht zugänglich wären. Durch die Öffnung des „Vorhangs“ entsteht eine neue Energie. Das Spiel nimmt seinen Lauf und entfaltet eine eigene Dynamik. Es erlaubt, in eine fremde und doch vertraute Welt einzutreten. Die Spieler sind im Fremden bei sich selbst. Die Spiellust und Gestaltungsfreude einzelner ergreift andere und das ganze Spiel. Eine fremde Rolle, selbst gewählt, erlaubt eigene Erfahrungen durch Abstand ausdrücken zu können, ohne sich dessen unbedingt bewusst sein zu müssen. Die Person erlebt sich (Identität) in einer Rolle – fremd und doch nah – eingebunden und bezogen auf ein Ensemble. Ein altes neues Konfliktthema, das einen Dichter inspiriert, irritiert verfolgt und in die literarische Gestaltung getrieben hat, wird aufgeführt. Das Ausspielen eines literarischen Themas, das Bezüge zur Führungsrolle ermöglicht, rührt offenbar besondere Erlebnisschichten an: Teil eines Kunstwerkes zu sein und es auf eigene Weise mitgestalten zu können. Es geht nicht um herkömmliche Selbsterfahrung, es geht um das identische Erleben in einer anderen Rolle durch eine Rolle, das später ausgeleuchtet und sich angeeignet wird. Und es ist frappierend, wie sehr Führungskräfte ihre Themen in den Stücken wiederfinden.

### **3.2 Auswertung und eigene Stücke**

Nach dem Spiel findet eine ausführliche Rollenreflexion statt. Was hat mich bewegt, erschüttert, erfreut? Was habe ich wiedererkannt, von mir, meinem Unternehmen, kleinen und großen Konflikten? Der Diskurs über die Rollenerfahrung

und das Zusammenspiel erlaubt eine intensive Selbstbeobachtung, ohne „therapeutisch“ zu werden, die Distanz ermöglicht Berührung und Erkenntnis. Eine besondere Form der Wachheit entsteht. Biographisches wird reflektiert und auf die Führungsrolle bezogen. Geschwister- und Generationskonflikte werden neu interpretiert und auf die Berufsrolle übertragen. Beziehungsverflechtungen in einem neuen Licht gesehen. Vorstände werden zu Personen, die ihrerseits in schwierigen Lagen sind und nicht mehr nur als übermächtig erlebt. Ich habe noch keine „Aufführung“ erlebt, die „trocken“ geblieben ist. Es besteht ein Unterschied zu gruppendynamischen und psychodramatischen Spielen, die ich ansonsten außerordentlich schätze. Vielleicht ist es das Erleben, in ein Werk eingetaucht zu sein, es gestaltet und sich wieder erkannt zu haben, das den Unterschied ausmacht. Vielleicht hat es mit dem Gefühl zu tun, plötzlich eine Zugehörigkeit zu bewegenden und literarisch gestalteten Themen, zu Kunst erleben zu können? TeilnehmerInnen beschreiben die Stimmung häufig als „lebendiges und persönliches Philosophieren“ mit hoher Selbsterkenntnis und Nachhaltigkeit. Es passt in die neu erworbene „Denke“, wenn TeilnehmerInnen mit einigem Humor äußern, gerade nicht wissen zu können, wie es weiter wirken wird und diese Erkenntnis paradoxerweise als beruhigend empfinden. Ein wesentliches Ziel ist ja gerade, auf sichere Weise Unsicherheiten aushalten zu können.

Am nächsten Tag, wenn der Stoff sich über Nacht gesetzt hat, werden eigene Stücke geschrieben, die die Unternehmenssituation und spezielle Konflikte einfangen sollen. Neue Rollen entstehen, die des „Dichters“, der „Dichterin“, die für den Inhalt des Stückes verantwortlich ist, das sie allerdings gemeinsam mit der Gruppe entwickelt. Andere Rollen sind die der RegisseurIn, die für die Rollenbelegung und die Inszenierung zuständig ist oder die der BühnenbildnerIn. Das entscheiden die Gruppen. Es wird meist in zwei Gruppen gearbeitet, die sich die Stücke dann gegenseitig vorspielen. Die „Zuschauergruppe“ sucht nach Lösungsangeboten, soweit diese im Spiel noch nicht angelegt sind. Es ist immer wieder verblüffend, welche Erkenntnisse auch durch die selbst geschriebenen Stücke gewonnen werden: Im Vergleich zu Rollenspielen, die ohne die Vorerfahrung des „literarischen“ Spiels durchgeführt werden, ist die Intensität des Spiels und die Tiefung der Themen auch dieser eigenen Stücke nach meiner Erfahrung erheblich dichter. Die Schauplätze sind vielfältig: Golfplätze, Kantinen, Flure, Flugzeuge, Konferenzräume. Die Themen sind es nicht minder: Informelle Bündnisse, das Schmieden von Karriereplänen, Gunst und Missgunst, verdeckte oder offene Konkurrenzen, Intrigen und Anbiederung, die Schwierigkeit von Fusionen, aber auch Generationskonflikte, die mangelnde Durchschaubarkeit strategischer Entscheidungen, neue Arbeitszeitmodelle, das Zusammenrücken von Leben und Arbeit, Geschlechterthemen, Loyalität und Loyalitätsbrüche, das Zusammenführen unterschiedlicher Firmenkulturen. Erfahrungsgemäß ist die Erwärmung für die Themen abhängig vom vorher aufgeführten Theaterstück. Ob die selbstentdeckten oder durch Kollegen vorgeschlagenen Lösungen in genau der gespiel-

ten Art umgesetzt werden, steht an zweiter Stelle. Wichtig ist der Prozess der Gestaltung und Findung. Das „Wie“ wird wichtiger als das „Was“. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und den relevanten Führungsthemen ist nachhaltiger als das konkrete Ergebnis.

### 3.3 Bühne frei: Das Experimentieren mit Theaterstücken

Es gibt vielfältig ungenutzten literarischen Stoff, wenn man die Augen öffnet. Der Blick wird immer begrenzt bleiben und die Auswahl zufällig. Das bleibt auch dann wahr, wenn Wissen und Erfahrung sich mehren.

Ich will beispielhaft und kurz einige Stücke nennen, mit denen ich bereits experimentiert habe.

Der „Tod eines Handlungsreisenden“ von A. Miller ist ein Stück, das die Einsamkeit und das Ausgestoßensein des Alternden in einer Welt, die sich auf den jungen und erfolgreichen Menschen orientiert, thematisiert. Die Brisanz des Generationenkonflikts kann auch von einer ganz anderen Seite beleuchtet werden, indem nicht nur der Alternde, sondern auch der Generationenkonflikt<sup>24</sup> Jungen inszeniert wird. Nach bewegendem Spiel und einer Auswertung über alternde und MitarbeiterInnen und tragische Schicksale nahm das „eigene“ Stück der TeilnehmerInnen einen völlig anderen Verlauf. Dort tauchte die Frage auf, was passiert, wenn zunehmend junge Führungskräfte ältere Kollegen führen müssen. Hier können starke Gefühle entstehen, die natürlich auch weitergehende Generationsfragen thematisieren können. Die Tatsache beispielweise, dass Junge heutzutage eine große Last tragen, um die „leeren Kassen“ des Sozialstaates auszugleichen, kann auf der Bühne leichter ausgedrückt werden als in anderen Kontexten. Die „Inszenierung“ dieses Stückes mit Führungskräften hätte vor einigen Jahren sicher ganz anders ausgesehen und wird von Mal zu Mal anders ausfallen, je nach Besetzung und Umweltverhältnissen. Das Stück ist ein gutes Beispiel dafür, wie schnell Verhältnisse sich wandeln können und dass das einzig sichere im Leben die Veränderung ist.

Besonders bewährt hat sich das Theaterspielen in Organisationen auch in Seminaren zu Genderthemen, die häufig zu gewollt, zu absichtsvoll sind, um den verdienten Biss zu bekommen. Wie beim Konflikttheater sind dem Spiel theoretische Blocks vorausgegangen.

Dank der zeitgemäßen, auf Kernaussagen reduzierten Inszenierungen von Michael Thalheimer kann die „Lulu“ von Frank Wedekind als ein Stück gelesen

---

24 Schirrmacher, 2004

werden, in dem die Tragik auch der Männerfiguren deutlich wird.<sup>25</sup> Wenn man sich an die Zadek-Inszenierung 1988 im Deutschen Schauspielhaus erinnert und die in Teilen der Frauenbewegung entstandenen Turbulenzen, insbesondere durch das Plakat von Hellwein, wird deutlich, wie geeignet dieses Stück für den Geschlechterdiskurs ist. Es ist ein hochinteressantes Stück zur Genderthematik, insbesondere, wenn Männer Frauenrollen spielen und umgekehrt.

Interessant wäre auch, den „Faust“ als dem klassischen deutschen Bildungswerk unter dem Gendergesichtspunkt zu spielen. Ich komme darauf aus einer Erfahrung im feministischen Umfeld: Im Kontext einer Psychodramaausbildung spielten wir Frauenbilder nach und kontrastierten „Gretchen“ und „Lulu“. Vielleicht gäbe der Faust auch einiges für Führungskräfte her. Er hat seit der legendären Gründgens Inszenierung so viele andere Aufführungen erfahren, dass es möglich wird, sich an den Stoff zu trauen. (Auch hier ist Michael Thalheimer Wegweiser für Zeitgenössisches.) Wenn der bildungsbürgerliche Nimbus wegfällt, bleibt ein überschaubarer Stoff in einer großartigen Sprache um die Themen Identität (hier die narzisstische Aufwertung des Menschen zwischen Gott und Mephisto), Versuchung, Verführung, Geschlechterverhältnis. Man braucht Mut, um sich zu erlauben, den „Faust“ mit Führungskräften aufzuführen.<sup>26</sup> Mir erscheint es reizvoll, sich mit Führungskräften oder anderen MitarbeiterInnen an diesen Stoff zu wagen, um das Zusammenspiel der Geschlechter im Spiel zu untersuchen.

Ein wenig bekanntes Stück, „Tango“, des zeitgenössischen Dramatikers Slawomir Mrozek erinnert an Probleme und Konflikte einer Übergangsgesellschaft, in der Freiheit und Ordnung, Flexibilität und Gebundenheit, Altes und Neues, der persönlichen und gesellschaftlichen Integration bedürfen. Führungskräfte können hier thematisieren, wie komplex der Wertewandel zu handhaben ist und wie er sich in ihrer Führungslandschaft auswirkt. Die immer wieder zu Konflikten führenden Themen von Bewahren und Verändern, Angst und Mut können sich auf der Bühne positionieren.

Für „Leichen im Keller“, Altlasten, also unaufgearbeitete Themen in Organisationen steht der Klassiker Dürrenmatts „Der Besuch der alten Dame.“ Die Reflexion nach dem Ausspielen dieses Stückes kann außerordentlich bewegend sein. Kränkungen und Entwertungen alter Organisationskulturen, beispielsweise durch Fusionen, Organisationsveränderungen und andere Einschnitte können sprachfähig und damit bearbeitbar werden. Die Spuren der Vergangenheitsbewältigung können bis in den Faschismus führen, in den Unternehmen oder Fami-

---

25 Im Vergleich zur Zadek-Inszenierung 1988, die heftigst der Frauenfeindlichkeit bezichtigt wurde, ein wichtiger Beitrag zum Geschlechterdiskurs

26 Insbesondere wenn man an die Inszenierung von G. Gründgens denkt. Auch mit dem Faust 1 hat M. Thalheimer angenehm zur Entmythologisierung beigetragen

lien verstrickt waren. Das Täter-Opfer-Thema kann neue Facetten erhalten. Der Umgang mit diesen Vergesslichkeiten erfordert eine gute Balance: einerseits historische oder biographische Schuld anzunehmen und gleichzeitig progressive Haltungen und Lösungen zu entwickeln.

Abschließend will ich den Wert des Theaterspiel als Intervention für Führungskräfte zusammenfassen. Die Stücke bieten den Stoff und die Metaphern für die erlebten Alltagsthemen und erlaubt diese in der Verfremdung zu benennen. Das Nachspielen macht die Einfühlung und das Verstehen möglich. Das „Umschreiben“ auf die Unternehmenswirklichkeit führt zum erfahrenen Leben zurück und macht die Konflikte zunächst auf der Bühne lösbar. Das Spiel wird zum Probedhandeln. Reflexion und Auswertung erlauben die Aneignung neuen Verhaltens für die Führungswirklichkeit im Alltag. Nach meiner Erfahrung hat das Spielen eine weitaus größere Reichweite oder Nachhaltigkeit, als alle anderen Führungskräftetrainings, die ich erlebt habe. Der Dreiklang von Theater, Führung und Beratung ist für alle drei Professionen befruchtend.

## 4 Ausblick

Im Ausblick will ich darauf hinweisen, dass in Unternehmen bereits vielfältig mit verschiedenen Formen des Theaters gearbeitet wird, ohne einen vollständigen Überblick geben zu können und ohne eigene Erfahrungen mit diesen Formaten zu haben. Die Bühne als kreativer Lernort liegt voll im Trend. Beispielsweise gibt es das „Unternehmenstheater“ oder „Business-Theater, in dem als „Auftragsarbeit“ ein speziell auf ein Unternehmen angepasstes Theaterstück geschrieben und von Profischauspielern aufgeführt wird. Wenn etwa Produktion und Vertrieb nicht reibungslos zusammenarbeiten, recherchieren Theaterleute in Betrieb und schreiben dem spezifischen Problem Lehrstücke auf den Leib. Es gibt langfristige Theaterprojekte, in denen SchauspielerInnen, BeraterInnen und Führungskräfte bis hin zu zwei Jahren an eigenen Theaterstücken arbeiten, um beispielsweise Veränderungsprozesse zu begleiten. Es gibt Improvisationstheater für Führungskräfte, in denen es gezielt um Spontaneitäts- und Kreativitätstrainings geht. In diesem Feld finden SchauspielerInnen häufig neue Berufsrollen und werden zu beratenden DienstleisterInnen in Unternehmen. In England bieten SchauspielerInnen eigene Beratungsleistungen an.<sup>27</sup> KünstlerInnen, in diesem Fall Theaterleute, als „Feinde“ des Beharrens im Bestehenden sind geeignet Innovation und Anregungen in Unternehmen zu bringen.

---

27 Göhler, 2006



Insbesondere möchte ich auf das Playback Theater<sup>28</sup> hinweisen. Es ist ein improvisiertes Zusammenspiel von Moderation, Schauspiel und Musik. Die Zuschauer geben Stichworte, die auf der Bühne in Szene gesetzt, „zurückgespielt“ werden. Die Bühne ist hier ein experimenteller Raum, spielerisch und absichtslos. Playback Theater, ursprünglich im sozialen Feld angesiedelt, wird in Unternehmen immer anschlussfähiger. Die SpielleiterIn besorgt sich im Vorweg Informationen über das Unternehmen, für das die Gruppe auftreten soll. Das große Thema wird eingekreist: Es kann um Veränderungsprozesse gehen, Übergänge, Belohnungen, Kommunikation, Betriebsklima, und was es so gibt an Themen. Der ganze Strudel des Lebens in einem Unternehmen kann auf die Bühne kommen. Die Zuschauer können auch über persönliche Erfahrungen sprechen, Stichworte aus dem Moment oder dem Organisationsalltag geben. Es wird interaktiv improvisiert. Das Licht geht an, auf der Bühne eine Theatergruppe, sie fangen nicht an zu spielen, fragen erst nach einem Vorschlag und verwandeln die Inputs in spontane Theaterszenen. Aus den Worten werden lebendige einprägsame Bilder, die das Wesentliche und das Hintergründige sichtbar machen. Oft werden auch vorgefertigte Fragen an die TeilnehmerInnen verteilt und um Antworten gebeten. Diese Zettel werden auf den Bühnen ausgebreitet und nach Zufallsprinzip aufgenommen und ausgespielt. Außerdem gehen atmosphärische Beobachtungen in das Spiel ein, wahrgenommen in Pausen, Podiumsdiskussionen oder sonstigen Situationen. Unsichtbares wird spielerisch, wie durch Zauberhand aufgedeckt, viele unterschiedliche Perspektiven werden ausgeleuchtet. Visionen werden ausgespielt und können auf Zuruf gestaltet werden. Das ganze Spektrum schauspielerischen Könnens steht bei guten Playbacktheatern zur Verfügung: Von Poesie bis Hardrock, Dialogen, Monologen, Gesang und Tanz. Und immer humorvoll, intelligenter Witz. Playback steht und fällt mit der Qualität, der Performance der Spieler. Die Bilder wirken lange nach, viele Gespräche im Nachhinein zeugen davon. Ich habe das selbst mehrfach als sowohl als Beraterin als auch als Teilnehmerin erfahren. Die Nachhaltigkeit hängt jedoch nicht nur von den Fähigkeiten der SpielerInnen ab, sondern auch von den „RezipientInnen“. Ist es „nur“ ein köstlicher Unterhaltungsabend oder lassen die TeilnehmerInnen sich erreichen, greifen Führungskräfte oder Mitarbeiteten Themen wieder auf? Die Verarbeitung sagt also immer auch etwas über das Unternehmen aus, seine Bereitschaft zu lernen und sich zu verändern. Unsere Erfahrungen mit Playbacktheater beziehen sich vor allem auf Führungskräftekonferenzen im Kontext von Umstrukturierungen. Sie waren immer ein großer Erfolg.

---

28 Fox, 1996. Fox hat in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts das Playback Theater „erfunden“

Man sieht seine Wirklichkeit auf der Bühne und kann sie sich bewusst machen.<sup>29</sup> Was sonst nur auf den Fluren verhandelt wird, wird öffentliches Gespräch. Es können neue Sichtweisen entstehen, sowie Bezugspunkte, die ein Sprechen über das, was es zu verändern gilt, ermöglichen und befördern.

## Literatur

- Bauman, Z. (2000). *Völlig losgelöst*. In Kursbuch der Arbeit. Deutsche – Verlagsanstalt Stuttgart und München
- Beil, H. (2000). *Theaternarren leben länger*. Regensburg: Friedrich Pustet
- Boltmann, A., I. (2004). *Paraphase und Palawatsch. Intertextualität und Internationalität in Studia Caroliensia*. Geisteswissenschaftliche Fakultät Karl-Franzens-Universität Graz
- Düsterbeck, L. Pöhlens-Wagner, I. (2003). *Konflikttheater – „King Lear“ als Baustein eines systemischen Führungstrainings*. In Hahne, A.: Kreative Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Engelmann, J. und Wiedemeyer, M. (Hrsg.). (2000). *Kursbuch der Arbeit*. Stuttgart / München: Deutsche Verlagsanstalt
- Foerster, H. von (2000). *Einführung in den Konstruktivismus*. München: Piper
- Fox, J. (1996). *„Renaissance einer alten Tradition – Playback – Theater“*. In Szenario Verlag
- Goehler, A. (2006). *Verflüssigungen. Wege und Umwege vom Sozialstaat zur Kulturgesellschaft*. Frankfurt / New York: Campus
- Löffler, S. (2001) „Seins oder nicht Seins“. In Literaturen, April 2001
- Sassen, S. (1997). *Metropolen des Weltmarkts- die neue Rolle der Global Cities*. Frankfurt am Main: Campus
- Sattelberger, T. (1999). *Wissenskapitalisten oder Söldner*. Wiesbaden: Gabler
- Schirmacher, F. (2004). *Das Methusalem-Komplott*. München: Blessing
- Strasberg, L. (1987). *Ein Traum der Leidenschaft*. München: Schirmer/Mosel
- Stanislawskij, K. (1987). *Mein Leben in der Kunst*. Berlin
- Wimmer, R. (1995). *Wozu benötigen wir Berater – ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht*. In: Walger, G. Formen der Unternehmensberatung. Köln: O. Schmid

---

29 Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass auch auf den großen Bühnen Stücke aufgeführt werden, die sich explizit mit dem Thema Führung befassen. Beispielsweise „Bandscheibenvorfall“ von I. Lausund oder „Jasagen und Neinsagen“ von T. Kühnel und J. Kuttner.



*Stefan Jepsen und Jörg Reckhenrich*

# Kreativität als Kapital:

## Künstlerische Interventionen in der Organisationsentwicklung

*Zwei Beispiele aus der Praxis*

### Zusammenfassung

Der folgende Beitrag beschreibt anhand von zwei Praxisbeispielen, wie künstlerische Interventionen in der Organisationsentwicklung auf verschiedene Organisationsthemen angewandt werden können. So kann ein Bereichsworkshop zur Optimierung der Zusammenarbeit in der Produktentwicklung (Fallbeispiel „Murmelbahn“) ebenso durch diese Interventionsform begleitet werden, wie ein Projekt zur Implementierung von Unternehmenswerten (Fallbeispiel „Wertewerkstatt“).

Im Zentrum des Beitrags stehen eine detaillierte Beschreibung der jeweiligen Vorgehensweise sowie der hiermit verbundenen Lernerfahrungen. Hierbei wird deutlich, wie künstlerische Interventionen als OE-Maßnahme helfen können, das in einer Organisation vorhandene kreative Potenzial als Kapital zu entdecken und im Sinne der Organisationsziele einzusetzen. In einem Abschlussteil werden sodann das Besondere der künstlerischen Intervention sowie ihre Gemeinsamkeiten mit anderen Interventionsformen diskutiert. Hierbei werden Erfolgsfaktoren identifiziert, die für das Gelingen dieser Interventionsform von Bedeutung sind. Der Balance von Komposition und Improvisation im künstlerischen Prozess wird in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung für die Schaffung eines experimentellen Raumes beigemessen, in dem Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial in Performance verwandeln können.

Das dem Beitrag zugrunde liegende Kunstverständnis orientiert sich an dem erweiterten Kunstbegriff von Joseph Beuys, nach dem „Kunst = Kreativität = Kapital“ ist. Danach ist Kreativität das eigentliche Kapital des Menschen. Ferner wird dieser Kunstbegriff durch die Überzeugung geprägt, dass physische Materialien und soziale Prozesse gleichermaßen gestaltet werden können. In dem von Beuys geprägten Begriff von der sozialen Plastik besteht die eigentliche künstlerische Leistung in der Gestaltung sozialer Prozesse. Physische Materialien erhalten in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Medien, in denen sich der soziale Gestaltungsprozess lediglich manifestiert. Organisationsentwicklung – insoweit sie auf eine Gestaltung sozialer Prozesse abzielt – ist so gesehen immer auch ein Akt künstlerischen Schaffens. Hierin entspricht sie der zentralen Grundüberzeugung von Joseph Beuys, nach der jeder Mensch ein Künstler ist, wenn dieser sich seiner Fähigkeiten bewusst wird und sie in den sozialen Prozess mit einbringt. Erst dann wird er zum Mitgestalter am sozialen Raum, bzw. im Verständnis von Beuys, an der sozialen Plastik.

## Fallbeispiel 1: Die Marmelbahn

### Situation

Die Ausgangssituation bildet das jährliche Treffen der Abteilungen Planung, Konstruktion sowie Versuch, die gemeinsam ein Entwicklungszentrum im Forschungs- und Entwicklungsbereich eines Automobilbauers bilden. Eingeladen werden alle 120 Mitarbeiter des Entwicklungszentrums. Die Zusammenkunft dient der regelmäßigen Standortbestimmung, bei der aktuelle Herausforderungen und sich abzeichnende Entwicklungen diskutiert werden, die für die Zusammenarbeit und die Ausrichtung des Entwicklungszentrums insgesamt von Bedeutung sind.

Neben Info-Oasen und Open-Space-Settings, fokussiert die „Marmelbahn“ als künstlerische Intervention auf Möglichkeiten einer verbesserten Zusammenarbeit der oben genannten Abteilungen. Hierbei geht es angesichts einer zunehmenden Ressourcenverknappung im Entwicklungszentrum um die Identifizierung von Stellhebeln für Effizienzsteigerung und Optimierung (was kann weggelassen werden und was kann gebündelt werden). Im Zentrum steht eine stärkere Verzahnung der drei Abteilungen, zugunsten der Freisetzung von Ressourcen die für andere Aufgaben im Entwicklungszentrum (produktübergreifende Mehrfachnutzung von Komponenten) zu Verfügung stehen sollen.

Der Marmelbahn als künstlerische Intervention kam hierbei die Aufgabe zu, die gegenwärtige Situation des Entwicklungszentrums in ein schlüssiges Bild zu übersetzen, das zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess als eine Gesprächsgrundlage für die oben genannte Zielstellung dienen kann. Es sollten Prozessabläufe und Prozesszusammenhänge zwischen den drei genannten Abteilungen modellhaft erfahrbar gemacht werden. Der Intervention lag die Hypothese zu Grunde, dass sich für die Teilnehmer in der modellhaften Lernerfahrung und ihrer Übertragung auf die tatsächlich erlebten Abläufe im Arbeitsalltag, diejenigen Stellhebel herauskristallisieren, die für eine verbesserte Nutzung von vorhandenen Ressourcen von zentraler Bedeutung sind.

### Umsetzung

Die Besonderheit der künstlerischen Intervention bestand darin, die neuen Herausforderungen an das Entwicklungszentrum durch eine entsprechende Aufgabenstellung abzubilden. In Anlehnung an die reale Situation im Entwicklungszentrum ging es hierbei insbesondere um die Dysfunktionalität in der Zusammenarbeit der Abteilungen Planung, Konstruktion und Versuch, ungehobene Ressourcenpotentiale und die Bewältigung zunehmender Komplexität in der Aufgabenstellung (Mehrfachnutzung von Komponenten).

Hierfür wurden die drei Abteilungen Planung, Konstruktion und Versuch, in einer ersten Phase, mit dem Bau von drei Segmenten einer Marmelbahn beauftragt. Während die Mitarbeiter der Abteilungen in ihren jeweils vertrauten Teams verbleiben, übernehmen deren Abteilungsleiter die Führung eines ihnen jeweils unvertrauten Teams (Leiter Planung übernimmt Konstruktion, Leiter Konstruktion übernimmt Versuch und Leiter Versuch übernimmt Planung). Für die optimale Abstimmung zwischen den drei Segmenten wurde in jedem Team ein Mitarbeiter als so genannter Schnittstellenverantwortlicher definiert.

In einer zweiten Phase wurde die Anforderung der Organisation an den Entwicklungszentrum hinsichtlich Effizienzsteigerung, Ressourcenoptimierung und der produktübergreifenden Mehrfachnutzung von Komponenten dadurch symbolisiert, dass aus allen drei Teams Mitarbeiter zu einer eigenen Projektgruppe abgezogen wurden. Diese erhielt die Aufgabe entsprechend dieser Anforderungen ein eigenes Segment für eine Marmelbahn zu konstruieren.

Für den Bau der Marmelbahnsegmente wurde jedes Team wie folgt beauftragt:

#### **Phase 1: Planung und Konstruktion**

Planen und konstruieren Sie eine Marmelbahn, die aus drei Hauptsegmenten besteht. Jedes Hauptsegment wird von einem Team verantwortet. Ein Hauptsegment besteht aus einem 3x2x2 Meter großen Kubus aus Dachlatten, in den jeweils ein Teil der Marmelbahn eingebaut wird. Für die Erstellung dieser Konstruktion stehen jedem Team folgende Materialien zur Verfügung: Dachlatten, Schrauben, Schnur, Pappe und Klebeband.

Die Hauptsegmente müssen durch die Teams so miteinander verbunden werden, dass ein durchgängiger Prozessverlauf über alle drei Segmente gewährleistet ist. Jeder Teilnehmer hat dabei die Möglichkeit mit jeweils einer Marmel diesen Prozessverlauf zu beeinflussen. Die Marmel repräsentiert in diesem Zusammenhang den Mitarbeiter und seine Bedeutung für den Gesamtprozess. Entscheidend ist nicht, dass die Marmel eines jeden Teilnehmers die gesamte Marmelbahnstrecke zurücklegt. Die Marmeln können stattdessen an beliebigen Plätzen in der Marmelbahn positioniert werden. Wichtig ist hierbei das Prinzip der Impulsweitergabe. Danach sollte jede Marmel durch eine jeweils andere Marmel einen Impuls erhalten und diesen an eine jeweils neue Marmel weiterleiten können. Der Gesamtprozess wird durch optimale Impulsweitergabe und das Zusammenspiel aller Marmeln symbolisiert.

#### **Phase 2: Probelauf und Optimierung**

Erproben Sie die Funktionsfähigkeit der Marmelbahn. Prüfen Sie hierbei die drei Hauptsegmente, den Gesamtverlauf der Marmelbahn und das Zusammenspiel

aller Murmeln. Identifizieren Sie Möglichkeiten zur Optimierung des Prozessablaufes und setzen Sie diese um.

Für Planung, Konstruktion und Erprobung der Murmelbahn wird ein Zeitrahmen von insgesamt zwei Stunden vorgegeben.

Erstellen Sie im Nachgang eine Kurzpräsentation, in der Sie ihre Lernerfahrungen zu folgenden Fragen festhalten:

1. Was hat eine verbesserte Zusammenarbeit im Subteam gefördert bzw. behindert?
2. Was hat ein verbessertes Zusammenspiel zwischen den Subteams gefördert bzw. behindert?
3. Was hat zur Sicherung der Impulsweitergabe und Erreichung des übergeordneten Ziels beigetragen?
4. Welche Bedeutung hatte das unvorhergesehene vierte Teilprojekt (Ressourcenabzug) für den Erfolg des Gesamtprojekts?
5. Welche der gewonnen Einsichten sind für die Ressourcen schonende und effiziente Zusammenarbeit von Planung, Konstruktion und Versuch im Alltag relevant (Stellhebel)?

### **Phase 3: Serienanlauf und Reflexion**

Stellen Sie sicher, dass die Gesamtkonstruktion der Murmelbahn einer Mehrfachbelastung standhält.

Tauschen Sie Ihre am Modell gewonnen Einsichten mittels der vorbereiteten Kurzpräsentation mit Ihren Kollegen aus. Identifizieren Sie Ansatzpunkte für den Transfer in Ihren Arbeitsalltag.

### **Erfahrungen**

Bei der Ausführung des Auftrages gelang es den drei Teams eine Murmelbahn zu bauen, die sich durch folgende Eigenschaften auszeichnete: Durchgängigkeit und Funktionsfähigkeit, kreative Features und Bypass-Lösungen, für den Fall, dass ein Teil der Murmelbahn nicht funktioniert. Ferner wurde durch die Konstruktion der Murmelbahn ein Markenbezug hergestellt, der sich auch im Abschlussimpuls, nämlich der Enthüllung eines neuen Produktes manifestiert.

Zu diesem gemeinsamen Ergebnis gelangten die drei Sub-Teams insbesondere durch die Sicherstellung einer engmaschigen Kommunikation innerhalb und zwischen den einzelnen Teams. Eine besondere Rolle kam dabei den so genannten „Schnittenstellenkoordinatoren“ zu. Diese, jeweils innerhalb eines Teams definierten Mitarbeiter hatten zur Aufgabe, Informationen zur Planung und Konstruktion der Murmelbahn aus allen Teams zu sammeln, um diese dann ihrem

Sub-Team für eine zielgerichtete Lösung zur Verfügung zu stellen. Abweichungen und notwendige Anpassungen von Planung und Konstruktion der Murmelbahnsegmente sowie zugunsten eines optimalen Zusammenspiels aller Impulse konnten so über alle drei Sub-Teams hinweg antizipiert und umgesetzt werden.

Diese Vorgehensweise vollzog sich in mehreren Rückkoppelungsschleifen über den gesamten Entstehungsprozess der Murmelbahn und gewährleistete ihre Durchgängigkeit sowie Funktionsfähigkeit.

Neben der oben beschriebenen Erfahrung der Bedeutung eines projektübergreifenden Informationsflusses zur Sicherstellung eines gemeinsamen Projekterfolges trat die Erfahrung, dass alle Teams dazu tendierten, zugunsten einer perfekten, 150%igen Lösung zeitliche und materielle Ressourcen außer Acht zu lassen. So wurde das im Auftrag definierte Zeitbudget von 2 Stunden für die Erstellung der Murmelbahn überzogen. Ferner wurden bereitgestellte Materialien nicht auftragsgemäß verwendet. Nachbarbereiche wurden zugunsten der im eigenen Team favorisierten Lösung vor vollendete Tatsachen gestellt. Besonders sichtbar wurde dieses dysfunktionale Verhalten in dem Team, das sich aus Mitarbeitern der Versuchsabteilung rekrutierte. Dort wurde bereits erstelltes Arbeitsmaterial - von Mitarbeitern für die Murmelbahn gefertigte Pappschienen - zugunsten einer vermeintlich attraktiveren Lösung bei Seite gelegt und nicht weiter verwendet. Bei der späteren Auswertung der Übung sah der Centerleiter in diesem Verhalten deutliche Parallelen zu Phänomenen, die sich aus seiner Sicht auch im Arbeitsalltag und dem Zusammenspiel der drei Abteilungen manifestieren.

Nach Diskussion der neu hinzugekommenen Anforderungen in Phase 2 – Ausgliederung eines weiteren Sub-Teams mit eigener Aufgabenstellung – stellten die drei Sub-Teams Mitarbeiter- und Materialressourcen für das vierte Team zusammen. Ferner wurden bisherige Aufgaben in den bestehenden Teams so verteilt, dass es zu keiner Beeinträchtigung des Arbeitsablaufes mangels Ressourcen kam. Das vierte Subteam erstellte im Folgenden eine vom Gesamtprojekt unabhängige Lösung. Erst in der Abschlusspräsentation wurde das Ergebnis dieses Teilprojektes allen Mitarbeitern vorgestellt. Das Team hatte eine sehr detailorientierte Murmelbahn entwickelt und sich entschlossen, diese nicht als viertes Modul in die Gesamtbahn zu integrieren. Diese Vorgehensweise entsprach der Praxis eines „Forschungsteams“, das zunächst einmal Möglichkeiten zur Verblockung von Komponenten unabhängig prüft und erprobt und erst in einem Folgeschritt eine Integration möglicher Lösungsansätze in den Gesamtablauf der Produktion anstrebt.

Der Austausch der Abteilungsleiter und ihre Zusammenarbeit mit Mitarbeitern aus den Nachbarabteilungen ermöglichte für Mitarbeiter und Führungskräfte einen Perspektivenwechsel im Blick auf die erfolgskritischen Faktoren für das Zusammenspiel zwischen Planung, Konstruktion und Versuch. Dieser Perspektivenwechsel erlaubte Einblicke in die unterschiedlichen Führungsstile der Füh-



rungskräfte, die Dynamiken unter den Mitarbeitern und die generellen Unterschiede im Hinblick auf die jeweilige Denk- und Vorgehensweise in den für Planung, Konstruktion und Versuch verantwortlichen Teams. Diese Einsichten erschlossen für das optimale Zusammenspiel der drei Abteilungen u. a. die Bedeutung einer das Entwicklungscenter übergreifenden Kommunikation und einer klaren sowie kontinuierlichen Ausrichtung aller Centermitarbeiter an einer gemeinsamen und übergeordneten Zielstellung.

Im Zuge einer Auswertung der Intervention am Folgetag wurden die Teilnehmer gebeten in 5 Kernbotschaften zu beschreiben, was sie im Verlauf der Übung am Vortag zur Zusammenarbeit des Bereiches gehört oder gesehen haben. Aus Sicht der Mitarbeiter erschienen in diesem Zusammenhang folgende Erfahrungen als bedeutsam:

- Viele kreative Köpfe in allen drei Abteilungen (Planung, Konstruktion und Versuch), stehen für eine Vielzahl guter Ideen.
- Klar definierte Aufgaben, Schnittstellen und Ansprechpartner fördern die Zusammenarbeit.
- Viele gute Ideen müssen gefiltert und fokussiert werden, um am Ende ein neues Produkt auf die Straße zu bringen.
- Ideen müssen weitergeleitet, verstärkt bzw. gefiltert werden, um eine Ressourcen schonende Entwicklung zu gewährleisten.
- Eine gemeinsame Vision und ein geteilter Qualitätsanspruch sowie ein entsprechendes Erfolgserlebnis fördern den Zusammenhalt über Abteilungsgrenzen hinweg.

In Reflexion auf diese 5 Kernbotschaften hob der Centerleiter aus seiner Perspektive folgende Aspekte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit seines Bereiches hervor:

- Eine Vielzahl an kreativen Köpfen ist gewollt und für den Bereich insgesamt erfolgskritisch.
- Das vorhandene kreative Potenzial kann nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gewährleistet ist.
- Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bzw. eine optimale Nutzung des vorhandenen Potenzials sind klar definierte und funktionierende Schnittstellen erforderlich.
- Die Fokussierung vieler guter Ideen zugunsten eines zielführenden Ideenfindungsprozesses ist entscheidend für eine Ressourcen schonende Produktentwicklung.

- Die Steuerung dieses Prozesses ist Aufgabe des Leitungsteams, so dass sich Mitarbeiter optimal einbringen können und zugleich im Blick auf ihre Aufgaben und das Gesamtziel optimal orientiert sind.

Im weiteren Verlauf der Veranstaltung wurden diese am Murmelbahn-Modell gewonnenen Erkenntnisse über Stellhebel für ein verbessertes Zusammenspiel in die konkreten Arbeitssituationen des Bereiches übertragen und im Blick auf tatsächlich vorhandene Optimierungsmöglichkeiten vertieft.

## Fallbeispiel 2: Die Wertewerkstatt

### Situation

Die Ausgangssituation bildet ein Prozess zur Definition und Implementierung eines Leitbildes in einem internationalen Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche. Dieser ist Teil einer Refokussierung des Geschäftsmodells des betreffenden Unternehmens. Die im Leitbild formulierte Vision und Mission reflektieren die veränderte Ausrichtung des Unternehmens; die in diesem Zusammenhang artikulierten Werte knüpfen an bereits in der Organisation gelebtes Verhalten an. Vision, Mission und Werte wurden im Topmanagement diskutiert und verabschiedet. Als maßgeblich für den Erfolg ihrer Implementierung wird jedoch die Beantwortung der Frage angesehen, wie sich die definierten Unternehmenswerte mit den persönlichen Werten der Mitarbeiter auf glaubwürdige Weise in eine wertschöpfende Beziehung setzen lassen. Vier Grundannahmen bilden hierbei den Ausgangspunkt:

1. Die Unternehmenswerte funktionieren wie „Landmarks“ in einer vielgestaltigen Unternehmenslandschaft und dienen zur Orientierung.
2. Die Mitarbeiter prägen mit ihrem Verhalten maßgeblich die Kultur des Unternehmens und spielen somit eine wichtige Rolle für die Implementierung der Unternehmenswerte.
3. Im Dialog werden die persönlichen Werte der Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens in Verbindung gebracht.
4. Diese Verbindung ist die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens auf kreative Weise, mit eigenen Lösungsansätzen, Wertschöpfung erzielen können.

Neben anderen Initiativen werden Programme zur Führungskräfteentwicklung für die Implementierung genutzt. Die Wertewerkstatt ist Teil eines 5-tägigen internationalen Führungsseminars mit langer Tradition, das mehrfach im Jahr für angehende Abteilungsleiter durchgeführt wird.

Der Wertewerkstatt als künstlerische Intervention kam hierbei die Aufgabe zu, einen Ereignisraum zu bieten, in dem die Teilnehmer mit gestalterischen Mitteln ihre eigenen Werte und die Unternehmenswerte im Sinne der oben genannten Grundannahmen miteinander ins Gespräch bringen.

In diesem Prozess soll sich für die Teilnehmer modellhaft konkretisieren, welche Bedeutung die Unternehmenswerte im Zusammenspiel mit ihren eigenen Werten für den Unternehmenserfolg haben. Diese im experimentellen Aktionsraum gemachte Erfahrung soll anschließend hinsichtlich des real erlebten Unternehmensalltags und seiner Herausforderung für verantwortliches Handeln reflektiert werden.

## Umsetzung

Die Besonderheit der künstlerischen Intervention bestand darin, ein geeignetes Abbild der komplexen Organisationssituation zu schaffen, indem sich das Spannungsfeld zwischen den persönlichen Werten der Mitarbeiter und den Unternehmenswerten nicht einseitig auflösen lassen. Analog zur realen Situation im Unternehmen ging es hierbei insbesondere um die Balance zwischen klar kommunizierten Unternehmenswerten (Top down) und hinreichender Offenheit für Interpretation und Adaption durch die Mitarbeiter (Bottom up).

Im Verlauf der Wertewerkstatt wurden die Teilnehmer durch einen mehrstufigen Prozess geführt. Dieser begann mit einer allgemeinen Diskussion zum Stellenwert der Unternehmenswerte (Schritt 1). Danach wurden die Teilnehmer gebeten die Werte zu identifizieren, die sie bei ihrer Arbeit persönlich leiten und diese anhand typischer Konfliktsituationen auf ihre Alltagstauglichkeit zu überprüfen (Schritt 2). In einem weiteren Schritt wurden die Teilnehmer gebeten diese Werte in einem ersten Bild festzuhalten (Schritt 3). Hieran schloss sich der im eigentlichen Sinn künstlerische Teil der Wertewerkstatt (Schritt 4). Der Auftrag für diesen Schritt lautete wie folgt:

Zur Bedeutung von Unternehmenswerten in der Organisation produzieren Sie ein Bühnenbild, ein szenisches Spiel und einen Film. Hierfür stehen zur Verfügung: ein Atelierraum, Stoffe, Farben und Holzleisten, sowie Filmkamera und Scriptbooks. Das szenische Spiel sollte sich des Bühnenbildes bedienen können. Der Film soll die Erstellung von Bühnenbild und szenischem Spiel dokumentieren und hierbei die Bedeutung von Werten in der Zusammenarbeit herausstrei-

chen. Für die Umsetzung dieser Aufgabe arbeiten Sie in drei Teams. Alle Teams sollten sich gleichermaßen von folgenden Fragen leiten lassen:

1. Welches Bild eignet sich, um die Bedeutung von Unternehmenswerten für eine Organisation darzustellen?
2. Wie kann das Spannungsfeld zwischen Unternehmenswerten und persönlichen Werten der Mitarbeiter abgebildet werden?
3. Welchen Einfluss sollen die Unternehmenswerte auf Entscheidungen im Alltag der Organisation haben?

Team 1: Bauen Sie ein Bühnenbild, in dem die Bedeutung von Unternehmenswerten für die Organisation auf nachvollziehbare Weise sichtbar wird. Die Installation sollte die Beziehung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterwerten darstellen. Die im Vorfeld erstellten Bilder mit den persönlichen Werten der Mitarbeiter sollten als Bestandteil in die Installation integriert werden. Stellen Sie sicher, dass Ihr Bühnenbild auf die Bedarfe des von Team 2 entwickelten szenischen Spiels abgestimmt ist.

Team 2: Entwickeln Sie ein kurzes szenisches Spiel innerhalb des von Team 1 erstellten Bühnenbildes. Die Szene soll auf exemplarische Weise beschreiben, welchen Einfluss die Unternehmenswerte auf Entscheidungen im Alltag der Organisation haben können. Achten Sie bei der Erstellung der Szene insbesondere darauf, wie Unternehmens- und Mitarbeiterwerte aufeinander bezogen werden können. Proben Sie die Szene unter Nutzung des Bühnenbildes und führen Sie diese abschließend vor den anderen Teilnehmern auf.

Team 3: Erstellen Sie einen kurzen Film über die Arbeit von Team 1 und 2. Zeigen Sie in maximal acht kurzen Szenen die Entwicklung des Projektes und das Ergebnis. Integrieren Sie zusätzlich zwei Kurzinterviews mit jeweils einem Teilnehmer aus den Teams zu folgenden Fragen:

1. Wie erleben Sie den Prozess insgesamt?
2. Was ist der wichtigste Punkt für Sie persönlich?
3. Welche Erfahrung würden Sie Ihren Mitarbeitern weitererzählen?

Für die gesamte „Produktion“ von Bühnenbild, Szene und Film, sowie abschließender Aufführung stehen drei Zeitstunden zu Verfügung.

Die Gruppe organisierte nach Aufgabenstellung selbstständig die drei „Produktionsteams“. Jedes Team diskutierte zunächst Inhalte und erste Ideen. Danach verständigten sich die Teams untereinander über Aspekte, die für den inhaltlichen Anschluss, die Umsetzung und den Fluss der Gesamtproduktion wichtig waren. Dabei kam der „Filmcrew“ als Beobachterinstanz von Anfang an die Aufgabe zu, insbesondere diejenigen Ereignisse zu dokumentieren, die sich in Team 1 und 2 sowie in deren Zusammenarbeit als erfolgsrelevant für die Gesamtproduktion herausstellten.

## Erfahrung

Bei der Ausführung des Auftrags gelang es den Mitarbeitern ihre persönlichen Werte und die vom Topmanagement vorgegebenen Unternehmenswerte an einem konkreten Beispiel aus dem Unternehmensalltag in ein konstruktives Spannungsverhältnis zu bringen.

In zwei aufeinander folgenden Szenen wurde eine Vorstandssitzung dargestellt - zunächst ohne verbindliche Werte, sodann unter Einbeziehung der persönlichen Werte und der Unternehmenswerte. In der ersten Szene wurde das Bühnenbild lediglich von großen Geldwertzeichen dominiert, in der zweiten Szene bestimmten dagegen die persönlichen Werte und die Unternehmenswerte durch ihre Anordnung im Raum das Bühnenbild. Die erste Szene („The Bored Room“) verdeutlichte, dass eine Vorstandssitzung ohne Werte schnell in eine destruktive Veranstaltung münden kann, in der ein vorwurfsvoller Ton vorherrscht, Informationen gefiltert und manipuliert werden, Konflikte lediglich indirekt angesprochen werden und Schuldige schnell gefunden sind. In der zweiten Szene („Living The Values“) war beobachtbar, wie persönliche Werte und Unternehmenswerte im Zusammenspiel einen Diskursraum erschließen. Dieser wurde geprägt von Wertschätzung und Offenheit sowie dem echten Bemühen der Gesprächspartner um konstruktive Lösungen für zuvor klar artikulierte Probleme.

So gesehen erarbeiteten sich die Teilnehmer mit Hilfe der von ihnen gestalteten Bühnenbilder und Szenen einen eigenen Zugang zum Zusammenspiel von persönlichen Werten und Unternehmenswerten. Dabei erfahren die Teilnehmer an einem Beispiel aus dem Unternehmensalltag, wie sie mit ihrem eigenen Verhalten „Werte“ schaffen oder vernichten und maßgeblich Kultur prägen oder zerstören.

Auch wenn Team 3 die besondere Aufgabe zukam den Arbeitsprozess von Team 1 und 2 in einer Dokumentation festzuhalten, wurde die Erstellung dieser Dokumentation von allen drei Teams als gemeinsame Aufgabe verstanden. Insbesondere die Interviewsequenzen mit Vertretern aus den einzelnen Teams trugen dazu bei, dass die Teilnehmer mit der Dokumentation ein Medium erhielten, mittels dessen sie ihre Erfahrungen mit dem Zusammenspiel von persönlichen Werten und Unternehmenswerten sowie den Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens festhalten und reflektieren konnten. Das Weitererzählen dieser gemeinsamen Erfahrungen im Sinne eines für den Unternehmensalltag wegweisenden Erlebnisses stand dabei im Zentrum. Die Zusammenfassung des Kommentators am Ende der Dokumentation macht diesen Sachverhalt auf eindrückliche Weise deutlich:

“Ladies and Gentleman, I´d like you to think less about the quality of the production, the artwork, or the script and more about what you have seen take place. We have been 27 people from eleven countries, split in three groups and

given three hours to build a stage, create a play and film a documentary. You have seen the results. Most importantly you have seen the values in action. “Integrity, Openness and Respect”: people took their roles to get the job done “Inspired and Empowered People”: the task was the inspiration - the participants were empowered to complete it. “Customer Focus”: you are the customer. Please be the judge. “Commitment to Excellence”: this project was delivered on time within budget and with high involvement of all of us. So how do we go forward? This whole production was about living the values. If this simple production can be achieved in three hours what can you achieve in your career?”

Im Nachgang zu der oben beschriebenen Wertewerkstatt fand deren Dokumentation in Topmanagement-Meetings Verwendung, um aufzuzeigen, wie die Top down vorgegebenen Unternehmenswerte in der Organisation von jüngeren Führungskräften vor dem Hintergrund eigener Werthaltungen als Orientierungsrahmen aufgenommen, verarbeitet und ausgestaltet werden.

## Kreativität als Kapital

Die anhand der Fallbeispiele vorgestellten Interventionsformen ermöglichen eine Bearbeitung von sehr unterschiedlichen Organisationsthemen. Dabei kann sowohl mit einem kleineren Teilnehmerkreis in Seminargröße (Fallbeispiel Wertewerkstatt) als auch mit einem großen Teilnehmerkreis im Rahmen einer entsprechenden Großveranstaltung (Fallbeispiel Marmelade) gearbeitet werden.

In beiden Fällen wird für die Bearbeitung der Organisationsthemen systematisch auf das kreative Potenzial der Teilnehmer zurückgegriffen. Dabei sucht die beschriebene Interventionsform eine Balance zwischen Komposition und Improvisation. Komposition meint in diesem Zusammenhang, dass die Intervention klaren Vorgaben folgt und auf Fokussierung ausgerichtet ist. Denn Kreativität ohne Komposition bleibt beliebig. Improvisation bedeutet dagegen, dass die Intervention Freiraum für ein gelingendes Zusammenspiel des vorhandenen Potenzials schafft. Ohne Improvisation kann Kreativität den Arbeitsprozess nicht über sich selbst hinausführen. Beides ist notwendig, wenn das kreative Potenzial der Teilnehmer zur Bearbeitung eines Organisationsthemas genutzt und damit in Performance überführt werden soll.

Die dargestellten Fallbeispiele verdeutlichen hierüber hinaus, dass der Erfolg einer künstlerischen Intervention von einer Reihe weiterer Aspekte abhängt:

- Eingrenzung auf ein konkretes Thema der Organisation
- Übertragung des Themas auf ein geeignetes künstlerisches Medium
- Beschreibung der Aufgabenstellung und der Erfolgskriterien

- Bereitstellung und Begrenzung von notwendigen Ressourcen
- Unterstützung von Beobachtung und Auswertung durch Rollen und Reflektionsfragen
- Veranschaulichung des Bearbeitungsprozessen und des Arbeitsergebnisses durch „Kunstwerk“
- Auswertung der Beobachtungen und Erfahrungen sowie Überprüfung ihrer Übertragbarkeit
- Verankerung von maßgeblichen Einsichten im weiteren Arbeitsprozess

Alle genannten Aspekte müssen bei der Anlage der beschriebenen Interventionsform berücksichtigt sowie zwischen Auftraggeber (Organisation) und Auftragnehmer (Künstler) verhandelt werden, wenn die Intervention gelingen soll. Hierin ähnelt die beschriebene Interventionsform dem Unternehmenstheaters, das seit vielen Jahren im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung Einzug in Unternehmen gehalten hat. An die Stelle der Theaterszene oder des Theaterstücks tritt in unserem Fall der künstlerische Prozess und als Ergebnis das „Kunstwerk“. Anders als bei vielen Formen des Unternehmenstheaters (z.B. Playback-Theater) ist eine beobachtende Distanz der Teilnehmer und eine Delegation der künstlerischen Leistung an die Schauspieler in der vorgestellten Interventionsform allerdings nicht möglich. Sosehr der Erfolg der Intervention auf der behutsamen Anleitung durch den Künstler beruht, bleibt dieser Erfolg letztlich davon abhängig, ob und inwieweit es den Teilnehmern selbst gelingt, ihr kreatives Potenzial im künstlerischen Prozess zu nutzen und in ein über sich selbst hinausweisendes Kunstwerk zu überführen. In dieser Interventionsform ist jeder einzelne Teilnehmer grundsätzlich unmittelbar beteiligt. Kreativität ist sein Kapital, das er in das Zusammenspiel mit den übrigen Teilnehmern zugunsten eines gemeinsamen Erfolges investieren kann. Anstelle des kreativen Potenzials der Schauspieler tritt das kreative Potenzial der Teilnehmer sowie dessen Nutzung zur Bearbeitung eines Organisationsthemas. Der Künstler selbst wird hierfür zu dessen Wegbereiter, indem er mittels der Balance von Komposition und Improvisation einen geeigneten Rahmen für die Teilnehmer schafft und damit dem Kunstwerk den Weg bereitet.

## Fazit

- Eine künstlerische Intervention im OE-Zusammenhang funktioniert zunächst einmal wie jede andere OE-Maßnahme auch: sie muss auf einer eindeutigen Auftragsklärung beruhen, um verbindlich zu sein; sie muss den Kontext berücksichtigen, um anschlussfähig zu sein; sie muss be-

darfsgerecht umgesetzt werden, um Mehrwert zu stiften; sie muss Spielregeln aufstellen, um Vertrauen zu schaffen und Veränderung zu ermöglichen; sie muss eine Auswertungsschleife bieten, um Praxistransfer zu gewährleisten. Sie ist Prozess und kein „Event“.

- Im Unterschied zu anderen OE-Maßnahmen geht die künstlerische Intervention allerdings nicht im Prozess auf. Sie zielt vielmehr mit künstlerischen Mitteln (z.B. Bild, Skulptur oder Film) auf eine Manifestation der in einer Organisation vorhandenen Themen und Zustände. Zugleich verweist die künstlerische Intervention auf das in einer Organisation vorhandene kreative Potenzial, das zur Bearbeitung dieser Themen und Zustände genutzt werden kann. Sie symbolisiert das Mögliche im Wirklichen.
- Die Kunst der künstlerischen Intervention besteht darin, mit künstlerischen Mitteln einen experimentellen Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmer selbst zum Künstler werden können. Als solche wird für diese erfahrbar, was es heißt, mit dem eigenen Verhalten Werte zu schaffen, Kultur zu prägen, Veränderung zu initiieren und Innovation voranzutreiben.
- Im experimentellen Raum können Teilnehmer ihr kreatives Potenzial entdecken, seine Umsetzung erproben und sich Wege zur gelungenen Improvisation erschließen. Was in diesem Raum geglückt ist und zur anschaulichen Erfahrung wurde, kann im Alltag erzählt, aufgegriffen und weiter erprobt werden. Im Erzählen wird die Wirklichkeit im Horizont ihrer Möglichkeiten betrachtet und so gesehen Realität verändert.
- Nicht anders als bei anderen OE-Maßnahmen auch, bemisst sich der Erfolg einer künstlerischen Intervention allerdings am Ende daran, ob es ihr gelingt Mehrwert zu schaffen, indem sie eine Organisation dabei unterstützt, ungehobene Ressourcen zu heben, Widerstände nachhaltig abzubauen und Ansätze für ein optimales Zusammenspiel im Sinne der Organisationsziele zu erschließen.





*Heinrich Keßler*

## Dynemographie

### Zusammenfassung

Dynemographie = Das Kunstwerk ist ein Führungsereignis, das durch eine Grafik dokumentiert wird. Dynemographie = Eine Wortschöpfung von mir. Sie bedeutet: Die **Dynamik** der **Emotionalität** einer Situation wird spontan **graphiert** (gezeichnet, dokumentiert). In einem kurzen Bericht über eine Sequenz eines Workshops zeige ich auf, wie bei der Dynemographie Kunst und Führung zu einem einheitlichen gemeinsamen Prozess verschmelzen: Erleben Sie mit, wie Kunst die Führung unterstützt und wie die Führung das Entstehen eines Kunstwerkes erst ermöglicht, indem das Führungsgeschehen selbst das Objekt der Kunst ist.

### Inspirationen durch das Tarot

Um Hinter- und Untergrundthemen in Teams und in der Führungsberatung besser besprechbar zu machen, setze ich öfter das Tarot ein. Ziel ist jeweils, jene Themen zu bearbeiten, die das Tarot durch Zufall, der sich aus der Mischung und Ziehung der Karten ergibt, einführt. Die Themen, die dadurch auf den Tisch kamen, erschütterten, erfreuten, machten Angst, entlasteten, zeigten Sackgassen auf und ließen Auswege aus Verstrickungen finden. Insbesondere wurden neue Impulse und Wege gesucht und gefunden. Mit dem Hokusfokus, mit welchem das Tarot volkstümlich verbunden wird, hat eine solche Arbeit allerdings wirklich nichts zu tun<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> vgl. Heinrich Keßler: Wissensmanagement mit Tarot, 2001.

## Die Kunst der Dynemographie

In Roger Roitenstern lernte ich einen Künstler kennen, der über die begnadete Gabe verfügt, die emotionelle Ladung einer Situation zu erfassen und spontan in eine Grafik / Karikatur umzusetzen. Er ‚fotografiert‘ die Situation und bildet sie spontan ab. Die Bilder zeigen aber nicht die mit den Augen sichtbare Welt, sondern die erlebte, die tief im Innersten der einzelnen Personen bewegenden Emotionen und die emotionellen Beziehungen, Spannungen zwischen den Personen und die Dynamik der aktuellen Situation. Die so entstandenen spontanen Bilder ähneln zwar Karikaturen, sind aber keine, weil ihnen den Karikaturen Eigenes fehlt, nämlich die Überzeichnung. Roger Roitenstern *überzeichnet* nichts: er gibt im Gegenteil *präzise* wider, was geschieht bzw. geschah. Für die Arbeit mit Roger Roitenstern war deshalb eine neue Bezeichnung erforderlich: Ich nannte sie fortan: *Dynemographie*.

Die Dynemographie ermöglicht, die Kunst (des Künstlers) mit der Kunst (der Führung), sowie die Kunst (der Beeinflussung) und die Kunst (der Selbstorganisation) mit der Kunst (der Beratung) zu kombinieren.

Das durch Dynemographie entstehende *Kunstwerk* ist eine Zeitgestalt: Alle Beteiligten sind Teil der situativen Dynamik, die jeder individuell erlebt und an welcher jeder individuell mitwirkt und von ihr beeinflusst wird. In der situativen Dynamik drücken sich aber auch die langwelligen Dynamiken und Formen der Beziehungen und der Beziehungsmuster zwischen allen Beteiligten aus: Der Vordergrund, besser: das Sichtbare und von Dritten beobachtbare Geschehen ist die Oberfläche der momentanen Kraftfelder und emotionellen Tönungen. Sie zeigt gleichzeitig aber auch, wie die Beziehungen und ihre Dynamik emotionell ausgedrückt werden, die von der formalen Organisation, den strukturell angelegten Positionen und von den momentanen persönlichen Befindlichkeiten determiniert werden. Die Mischung verändert sich laufend und bringt immer neue Formen hervor. Bedeutsam für die Beratung sind jedoch im Wesentlichen nur die sich wiederholenden Muster, weil diese auf die tieferen und langwirkenden Ursachen hinweisen können.

Ein Vergleich soll helfen zu verstehen, was bei der Dynemographie geschieht: Von Michelangelo Buonarotti wird berichtet, dass er den David „ganz einfach“ geschaffen habe: Er habe einfach einen Marmorblock genommen und alles Überflüssige weggehauen: Der David, das Ergebnis seiner Bildhauerarbeit, war im Marmorblock bereits enthalten, er habe den David lediglich von vielem anderen überflüssigen Gestein befreit.

Der „Marmorblock“ bei der Dynemographie besteht aus der Organisation (dem Unternehmen), den Funktionen der Beteiligten, der Hierarchie, den Rollen, Funktionen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, sowie den lebendigen

Menschen, ihren Selbstbildern und Selbstverständnissen, ihren Erfahrungen, Hoffnungen und Einschätzungen der aktuellen Situation sowie ihren Interessen, Anliegen und Bedürfnissen. Der „David“ der Dynemographie ist die Grafik, die durch die durch den Künstler Roger Roitenstern entsteht: Sie zeigt unverhüllt und für die Beteiligten mit einer unerreichten Treffsicherheit, was im Moment Sache ist.

Um den Vergleich weiterzuführen: Der David von Michelangelo weist kein SOLL auf, er ist auch kein Modell, stellt keine Kritik dar, ermöglicht aber das Empfinden und die gemeinsame Auseinandersetzung z. B. über Schönheit und ästhetische Körper. Im Unterschied zur Dynemographie sind die Entstehung des Kunstwerkes, seine Betrachtung und Auseinandersetzung darüber jedoch räumlich, zeitlich und personell getrennt.

Eine weitere Facette: Die Kunstform „Auseinandersetzung“, bei welchem das vom Künstler geschaffene Objekt hauptsächlich die Funktion hat, eben eine solche Auseinandersetzung zu induzieren, hat Joseph Beuys in vielen Arten und Weisen immer wieder neu inszeniert. Die Auseinandersetzungen erfolgten in der Regel jedoch zwischen Personen, die sich eigens zu einer solchen Auseinandersetzung einfinden oder sich damit die Zeit vertreiben. Der Künstler selbst schwieg zu seinen Kunstwerken. Die Beuys'schen Werke zum Gegenstand einer Auseinandersetzung im Arbeitsleben machen zu wollen, dürfte wenig erfolgversprechend sein, wenn zwischen den Beteiligten offene oder heimliche Konflikte schwelen.

Anders beim Kunstwerk einer ‚Dynemographie‘: Hier bilden die Personen, ihre Emotionen und die gemeinsam erzeugte situative Dynamik das Kunstwerk: Nichts ist von fremder Hand geschaffen. Es gibt nichts zu interpretieren. Nichts ist fremd. Alles ist bestens vertraut: Die Beteiligten kennen alles und erkennen alles sofort und unvermittelt. Da sie ihre Konturen in der Dynemographie wiedererkennen, erkennen sie auch ihr eigenes (unveröffentlichtes) Profil sowie die Profile der anderen: Die Striche, aus welchen Roger Roitenstern eine Grafik entstehen lässt, markieren quasi die Übergangsstellen zwischen den Individuen.

Die Striche markieren aber auch die Übergangsstellen zwischen der Organisation (dem Unternehmen) und ihren Angehörigen. Auf der einen Seite der Striche steht die Organisation mit ihrer Tradition, ihren Werten, Orientierungen, Strukturen, Abläufen, Regeln und Spielregeln, Ritualen, Gewohnheiten und anderem mehr, die das dauerhafte Zusammenspiel der Organisationsmitglieder ebenso prägen wie die aktuell gegebene Situation. Auf der anderen Seite stehen die Menschen, die für die Organisation eine bestimmte Rolle einnehmen, mit Macht und Einfluss ausgestattet werden (oder eben nicht) und die als Individuen und Sozialwesen ihre eigenen Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Erwartungen, Befürchtungen, Hoffnungen, Ängste und Ziele haben. Sie leben im Privatleben entweder alleine oder in Partnerschaften, die unterschiedlich glücklich verlaufen

sind. Die Bedeutung der Arbeit im persönlichen Lebenskonzept reicht von „darin aufgehen“, d. h. Arbeit ist der dominierende Lebensinhalt, bis zu „jobben“, d. h. Arbeit dient dem Geld verdienen, damit die privaten Hobbys gepflegt werden können.

## **Beispiel des Einsatz der Dynemographie**

Bei einem Workshop zur Teamentwicklung einer Abteilung eines größeren Unternehmens war eines der Konfliktthemen das Thema Hierarchie; sie war nicht akzeptiert und wurde deshalb immer wieder abstrakt ausgiebig diskutiert. Die Abteilung bestand aus lauter Solisten, die im Alltag vor Ort beim Kunden auf sich alleine gestellt waren und dort autonom entscheiden und verantworten mussten, was zu tun und zu unterlassen war. Im Innendienst waren die Mitarbeitenden der Abteilung aber völlig aufeinander angewiesen: Sie waren gefordert, sich informell über die sensibelsten Themen ihrer Vorgesetzten, Partner und Kunden auszutauschen, um zu wissen, was dann bei ihrem jeweiligen Einsatz vor Ort angemessenes Handeln und Verhalten war. Die Führung war permanent gefordert, den Spagat zu leisten zwischen: „Zulassen von völliger Freiheit in Eigenverantwortung“ und „strikte und unhinterfragte Einhaltung der Regeln und Normen, die die Führungskraft anweist“. Die Lösungen waren jeweils Kompromisse: Das Ideale, das Mögliche und das Machbare mussten permanent gemeinsam und von jedem Einzelnen situativ gefunden werden. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass in den jeweiligen Reflexionen stets schnell offensichtlich war, wo wer hätte wo besser sein können (und sollen).

## **Die Idee der Dynemographie entsteht**

Die Kunst des Beraters lag nun darin, eine Methodik zu finden, wie diese Dynamik mit ihren Polen: Jeder weiß, wie es eigentlich besser ginge, und: die Situation erlaubt nur das jeweils unmittelbar Machbare, in einer Art und Weise zwischen den Teilnehmern der Tagung so besprechbar zu machen, dass die Grundüberzeugungen deutlich wurden, die erst zur Wahrnehmung des besseren gegenüber dem tatsächlichen Handeln führten. Ziel war also die handlungsleitenden Werte transparent zu machen und zu überprüfen, und zwar sowohl der persönlichen, berufsständischen, organisationalen, funktionalen und allgemeinen Werte. Insbesondere sollte es möglich werden, die Arbeit auf jene Fehlleistungen zu konzentrieren, die NICHT mit fehlender Führung oder mit der individuellen Bewertung der situativen Umstände entschuldbar waren, sondern Ausdruck von unterschiedlichen Werten und Bewertungen der Hierarchie waren. Insbesondere sollte überprüft werden, ob die Überzeugungen mit der jeweiligen Funktion, Rolle und mit den Aufgaben vereinbar seien; falls nicht, sollte sie diskutiert

und gegebenenfalls korrigiert oder neu formuliert werden. Jeder kannte von jedem genügend solche Fehlverhaltensweisen. Naheliegend war deshalb, dass unter den Beteiligten eine stillschweigende Vereinbarung bestand, dass jeder jeden unbehelligt ließ und damit selbst auch unbehelligt blieb. Selbstverständlich wurde bereits die Annahme des Beraters, dass eine solche heimliche Regel überhaupt bestehen könne, von allen in größter Übereinstimmung ablehnt.

Dem Leser mögen diese Informationen genügen, um sich selbst eine Vorstellung machen zu können, wie herausfordernd es sein wird, bei einer solchen Motivationslage unter Berücksichtigung der Beziehungskonstellationen und der Dynamik einer Tagung mit einem formellen und strukturierten Ablauf z. B. das Konfliktthema Hierarchie besprechbar zu machen. Die normalen Mittel von Moderation und Mediation sowie von Übungen zur Teamentwicklung schieden aus. Die Teilnehmer hätten in der zur Verfügung stehenden knappen Workshopzeit voraussichtlich entweder gemeinsam „gemauert“, d. h. das Thema weiterhin unberührt gelassen oder brav und übereifrig schnell so viele Fakten geliefert, dass die Zeit bereits vorüber gewesen wäre, bevor es gelungen sein könnte, die Fakten wenigstens zu strukturieren. Der Einsatz des Tarot oder von Übungen zur Teamentwicklung verboten sich: sie hätten nur die Gelegenheit geboten, über die Methoden zu diskutieren, und zwar so lange, bis keine Zeit mehr gewesen wäre, sie überhaupt einzusetzen. Eine Mediation schied ebenfalls aus, weil sich keine Parteien ausmachen ließen, zwischen denen etwas zu vermitteln gewesen wäre.

Als Lösung wurde die Verbindungen von der Kunst „Dynamographie“, der Kunst der Führung, der Kunst der Beratung und der Kunst der Teamentwicklung und Selbstorganisation gesucht – und gefunden: Ich schlug dem Abteilungsleiter den Workshop zur Teamentwicklung vor mit Einbeziehung des Künstlers Roger Roitenstern. Er solle während der Teamentwicklung im Hintergrund ein paar emotionelle Schnappschüsse zu Papier bringen, über die man anschließend diskutieren und vielleicht auch lachen könne.

## Ein Kunstwerk entsteht

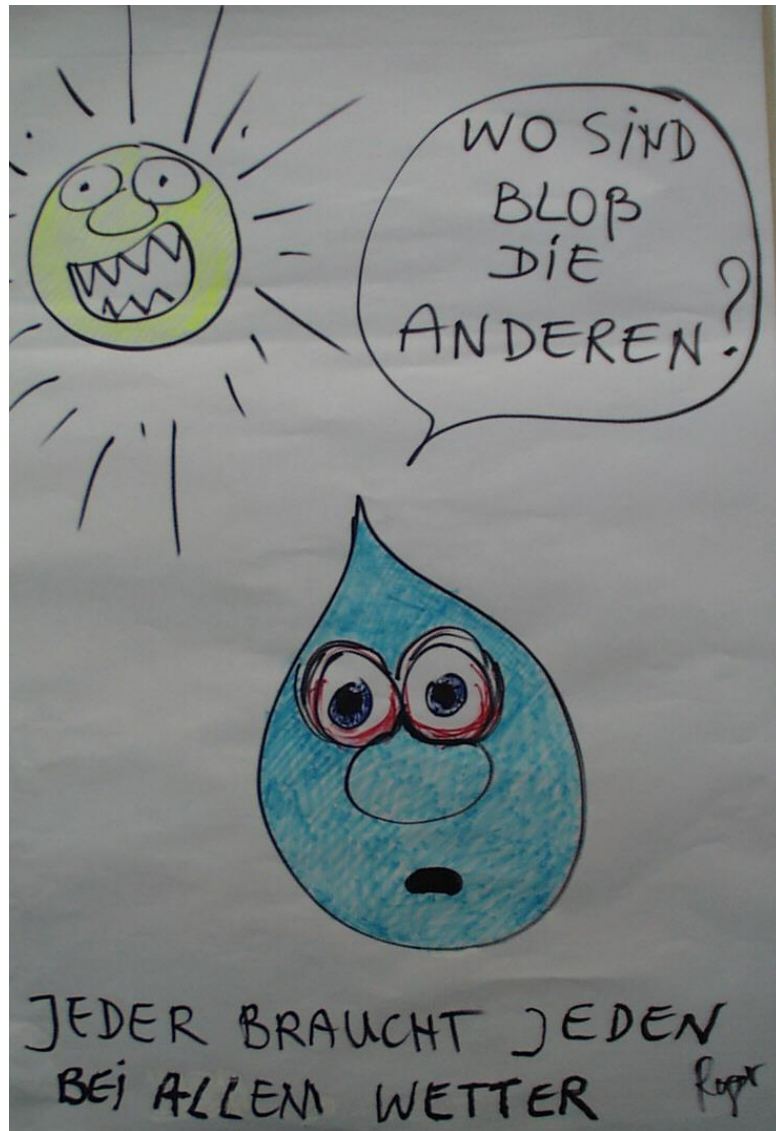
Eine Videoaufzeichnung der Diskussionsrunde im Workshop, an welcher beispielhaft die Dynamographie beschrieben wird, hätte nur gezeigt, dass eine Mitarbeiterin ihre Einschätzung mitteilt, es treffe offenbar immer sie, wenn es um schwierige Kunden ginge. Die Anderen ließen dies aber nicht gelten und belegten ihre abweichenden Einschätzungen mit zahlreichen Beispielen. Insbesondere der Vorgesetzte wies die Annahme weit von sich, dass er hierfür eine Verantwortung trage, falls die Behauptung der Mitarbeiterin überhaupt stimmen sollte. Als ich als Berater auf die Nichtübereinstimmung der Einschätzungen aufmerksam machte, einigten sich die Teilnehmer sofort darauf, dass es nicht meine Aufgabe sei, Spannungen in das Team hineinzutragen, wo keine seien. Roger

Roitenstern blickte in diesem Moment in die Runde, „dynamographierte“ die Situation und zeichnete innerhalb weniger Minuten folgende Grafik:



Abb. 1: Gibt's Spannung?

Die Diskussionsrunde ging inzwischen weiter. Kurz darauf berichtete ein anderer Mitarbeiter, dass *er* es sei, dem die schwierigen Kunden zugeteilt würden: Das Ritual der Korrekturen und Richtigstellungen seiner falschen Einschätzungen wiederholte sich sofort. Als Berater unterließ ich es jetzt aber, erneut auf die Nichtübereinstimmungen der Sichtweisen aufmerksam zu machen. Roger Roitenstern, inzwischen mit der obigen Grafik fertig, dynamographierte in diesem Moment erneut die Situation und setzte das gemeinsame Thema der beiden Reklamierenden wie folgt um:



*Abb. 2: Jeder ist auf jeden angewiesen*

Als dann wenige Minuten später die gleiche Diskussion mit einer weiteren Person entbrannte (gleiches Ritual, gleicher Ablauf, gleiches Ergebnis), verwahrte sich der Vorgesetzte gegen die dann doch laut gewordene Kritik, dass es an seinem Verhalten läge, dass die Eindrücke der Benachteiligungen überhaupt haben entstehen können. Wenn ein Einsatz bei schwierigen Kunden anstehe, müssten die verfügbaren Mitarbeiter zusammengerufen, der Auftrag diskutiert und gemeinsam entschieden werden, welcher Mitarbeiter den Auftrag auszuführen hätte, so lautete einer der Verbesserungsvorschläge. In der weiteren Diskussion standen dann die unterschiedlichen Einschätzungen der Kompetenzen und der Eignungen für bestimmte Einsatzgebiete im Mittelpunkt. Insbesondere entwickelten die Mitarbeiter die Vorstellung, dass besonders schwierige Kunden „Chefsache“ seien, d. h. der Vorgesetzte also gleich gar nicht mit der Anmutung auf die Mitarbeiter zugehen könne, dass einer von ihnen sich der Aufgabe an-



nehmen müsse, gleichgültig, wen es dann letztlich träfe. Immer mehr entwickelte sich die Forderung nach mehr Mitsprache, wobei diese nur gefordert wurde, wenn einem selbst unangenehme Aufgaben drohten. Gar keine Mitsprache – auch keinen Einbezug der Kollegen und Kolleginnen – wurde aber gewünscht, wenn es um Einsätze bei beliebten Schlüsselkunden handelte. Hier wurde dem Vorgesetzten zum Vorwurf gemacht, dass er seine Position ausnütze und den Mitarbeitern zuwenig Gelegenheit gäbe, auch die mit hohem Ansehen verbundenen Einsätze bei Schlüsselkunden zu übernehmen. Die Gegenargumente des Vorgesetzten wurden zerfleddert.

Im weiteren Verlauf wurde von wechselnden Wortführern eine neue Vorstellung einer „gemeinsamen Verantwortung für ALLE Aufträge und Einsatzgebiete“ entwickelt. Sie legten dar, dass sie aufgrund ihrer Kompetenzen selbst in der Lage seien, die eingehenden Aufträge nach ihrer Bedeutung einzuschätzen und untereinander angemessen zu verteilen. Dabei sollte auch der Vorgesetzte „gerechter“ an den unangenehmen Einsätzen beteiligt werden. Die Argumente des Vorgesetzten, dass er schließlich die Verantwortung für das Ganze trage und dass er zu entscheiden und darüber gegenüber seinen Vorgesetzten rechenschaftspflichtig wäre, ließen die Mitarbeiter nicht gelten. Sie behaupteten, er führe so wieso zu autoritär und die gesamte Veranstaltung zur Teamentwicklung sei ohnehin nur eine Farce, weil er überhaupt nicht daran denke, daran irgendwas zu ändern.

Persönliche Unterstellungen, Vorwürfe, Emotionen aus erlebten Zurücksetzungen und Kränkungen, Kampf um Veränderung der Situation und Werben für die eigenen besseren Vorstellungen vermischten sich munter mit eigenen Modellen und Erfahrungen mit Macht und Hierarchie. Als „gut“ wurden immer jene Lösungsideen bezeichnet, die keine Kontrolle und Rechenschaft für das eigene Tun und Unterlassen enthielten, wobei jeder für sich eine solche Position anstrebte. Insbesondere wurde abgelehnt, dass die formale Hierarchie in der Alltagsorganisation eine Rolle spielen dürfe und dass in den Einzeleinsätzen jeder sein eigener höchster Vorgesetzter sei, also niemand das Recht haben dürfe, irgendetwas zu hinterfragen, es sei denn, ein Kunde habe sich beschwert. Solange man aber alles zur vollsten Kundenzufriedenheit erledigte, sollte die Führung auf alle ihre Führungsinterventionen und rechte verzichten.

Nun, das Thema Hierarchie, das vor der Tagung zu den Tabuthemen gehörte, stand nun doch endlich im Mittelpunkt. Roger Roitenstern blickte wieder in die Runde, dynamographierte die Dynamik und setzte sie wie folgt um:



Abb. 3: Hierarchieverständnis

Nach einer planmäßigen Pause wurden die drei Dynamographien von Roger Roitenstern vorgestellt: Mit der ersten Dynamographie schlug ich folgende Themen für die Reflexion vor:

„Wenn jeder voll unter Strom steht heißt das noch nicht, dass wir eine *gemeinsame* Energie umsetzen. Was fehlt (uns)?“

Mit der zweiten Dynamographie wurden folgende Themen bearbeitet: „Wo brauche ich die anderen? Wo fühle ich mich allein gelassen? Wo helfe ich anderen nicht, obwohl ich sehe, dass Hilfe benötigt wird? Wo freue ich mich klammheimlich, wenn andere im Regen stehen?“

Mit der dritten Dynemographie wurde offensichtlich: Wenn eine Schraube zwei Köpfe hat, kann sie ihre Schraubenfunktion nicht mehr erfüllen, dasselbe gilt für den Schraubendreher. Diskussionslos wurde akzeptiert, dass die Abteilung ihre Aufgabe nicht erfüllen kann, wenn Zweifel an der Notwendigkeit einer funktionierenden Hierarchie bestehen.

Die nachfolgenden Auseinandersetzungen beschränkten sich dann auch nur noch auf die Fragen, wie die (zuvor kritisierte und abgelehnte) Hierarchie gerade dort *stärker gefordert und eingehalten* wird, wo es am schwersten fällt, weil aufgrund der besonderen Aufgaben der Abteilung eine funktionierende Hierarchie für alle sehr entlastend wirkt. Gemeint war aber nicht nur die formale Hierarchie der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (Führungsbeziehung), sondern auch die Hierarchie der Kompetenzen, der Schlüsselpersonen und der Aufgaben.

## Fazit

Die Wirkungen der Dynemographien waren von einer Tiefe, Breite und Nachhaltigkeit, die alle anderen Wirkungen der mir bekannten Methoden um ein Vielfaches übertrafen. Die Themen waren blank und unvermittelt, jedoch in einer für alle annehmbaren Form „gezeichnet“. Die „Form“ (der Marmorblock) für die gemeinsame weitere Zusammenarbeit wurde gemeinsam neu gestaltet: Der „David“ war darin sorgsam verwahrt.

## Gretchenfragen

Haben die Teilnehmer über die Dynemographien gelacht? Und wenn ja: Wann? Sie ahnen es: auf keinen Fall beim ersten Anblick. Nachdem jedoch die aufgezeigten Fragen bearbeitet waren und die getroffenen Entscheidungen, Maßnahmen und Vereinbarungen für jeden Einzelnen die erwünschte Verbesserung erwarten ließen, waren Schenkelklopfen und ausgelassene Heiterkeit über die Genialität von Roger Roitenstern, es zu wagen, so scharf zu beobachten und die gesamte Dynamik zu zeichnen, abendfüllend. Ich als Berater und der Vorgesetzte bekamen viel Lob und Anerkennung für den Mut, die Dynemographie mit Roger Roitenstern zu ermöglichen und zuzulassen.

## Kunst „Dynamographie“ aus wirtschaftlicher Sicht

Der Künstler Roger Roitenstern verursachte zusätzliche Kosten, deren Nutzen mit keiner bekannten Methode einer Wirtschaftlichkeitsrechnung vorab hätte begründet und gerechtfertigt werden können. Es gab keine Vergleichsmöglichkeiten, keine Möglichkeit, in irgendeiner Art und Weise ein wie auch immer geartetes Ergebnis vorwegzubestimmen oder auszuschließen. Es war unmöglich auszuschließen, dass auch einfach „Nichts“ passierte: Außer Spesen wäre dann nichts gewesen.

Die dynamographischen Kunstwerke entstanden als gemeinsamer Prozess aller Beteiligten: Roger Roitenstern war das geniale Medium, der das ‚Überflüssige wegschlug‘, das die jeweilige Gestalt verdeckte. Die Kunstwerke (Grafiken und Erlebnisse) gruben sich in die Erinnerungen aller Beteiligten ein: die Dynamographien erlauben den Beteiligten jederzeit, auch das schöpferische Ereignis wieder zu beleben – und andere daran teilhaben zu lassen.

Um wieder zu den obigen Analogien mit den Kunstwerken von Michelangelo und Beuys zurückzukommen: Jeder Betrachter einer Grafik erkennt spontan seinen Marmorblock, aus welchem die jeweilige Gestalt „herausgemeißelt“ sein könnte. Der Zeichner braucht nicht zu erklären, was er mit seinem Kunstwerk gemeint haben könnte: Die Grafiken führen die jeweiligen Themen unvermittelt in den jeweiligen Bezugsrahmen der Betrachter ein, er erkennt spontan die unmittelbare Bedeutung für sich selbst bzw. für die Organisation, in welche er hineingestellt ist.

## Literatur

Kessler, H.: (2001). Wissensmanagement mit Tarot. In Ev. Akademie Bad Boll, *Tagungsdokumentation Protokolldienst 32/2001*. Evangelischen Akademie Bad Boll, AB Presse und Publikationen, Akademieweg 11, 73087 Bad Boll



*Jörg Reckhenrich*

## Was können die Bilder?

### „Stills“, ein Kunstprojekt über wertorientierte Führung

#### Zusammenfassung

Ist Führung ein originäres Thema der Kunst? Was können Kunst und Wirtschaft voneinander lernen und wie gegenseitig profitieren? Welche Effekte für Unternehmen und deren Vorstände ergeben sich, wenn sie sich mit Kunst umgeben? Diesen vielfach diskutierten Fragen, im Zusammenhang von Kunst und Wirtschaft, geht der Artikel, aus der Perspektive eines Künstlers der auch als Organisationsberater in Unternehmen arbeitet, auf unterschiedlichen Ebenen auf den Grund.

Zunächst wird der Avantgardebegriff der Kunst im 20. Jahrhundert betrachtet. Dann beschreibt ein Rückblick auf die Kunstgeschichte, wie Führung schon vor 300 Jahren künstlerisch dargestellt wurde. Im Zentrum des Artikels steht die Beschreibung des Kunstprojektes „Stills“, welches Führung in einer gemalten Portraitreihe thematisiert. Das Anliegen des Kunstprojektes ist, ausgehend von Interviews mit Führungskräften, die in leitender Position von Organisationen arbeiten, wertorientierte Führung in Bilder umzusetzen.

Im Abschluss wird ein Ausblick auf Möglichkeiten gegeben, wie Kunst und Unternehmen in ihrer Zusammenarbeit, aus ihrer Unterschiedlichkeit heraus, einen Mehrwert für beide Seiten schaffen können. Dabei stellt sich für den Künstler, der mit in einem neu definierten Verständnis seiner künstlerischen Arbeit im Bereich der Wirtschaft arbeiten will, die Frage, wie er sich einem Unternehmen nähert. Dafür lassen sich zwei Ansätze beschreiben: die künstlerische Intervention in einem Unternehmen und das eigenständige Kunstprojekt in Bezug zum Organisationsalltag.

In beiden Ansätzen liegt ein neuer Schritt künstlerischer Arbeit. Durch die Überprüfung und Erweiterung des Kunstbegriffes könnte es gelingen, sich aus den traditionellen Bahnen des Kunstbetriebes herauszulösen und neue Arbeitsfelder für Künstler zu erschließen. Aber auch Unternehmen müssten ihr Verständnis von Kunst überprüfen und sich von möglichen Projektionen und Erwartungen an die Kunst lösen.

## 1 Einleitung

Ist Führung ein originäres Thema der Kunst? Im Zusammenhang von Wirtschaft und Kunst wird diese Frage immer wieder intensiv diskutiert. Was können beide Bereiche voneinander lernen und wie gegenseitig profitieren? Welche Effekte für Unternehmen und deren Vorstände ergeben sich, wenn sie sich mit Kunst umgeben? Das sind nur einige thematische Schwerpunkte der Diskussion der letzten Jahre. Diese Diskussion erscheint deshalb erstaunlich, wenn man betrachtet, wie unterschiedlich die Zielsetzung und Wertschöpfung von Kunst und Wirtschaft sind. Die gelegentlich allzu leicht beschworenen Synergieeffekte lassen eher die gegenseitige Erwartung als ein zutreffendes Verständnis durchblicken. Grob gesagt heißt es einerseits von Unternehmensseite, Kunst möge doch die vermeintlich andere Seite des Unternehmensalltags, das Lebendige, was scheinbar so wenig in den durchstrukturierten Unternehmen noch vorhanden ist, zurückbringen. So erhofft man sich im Kontakt mit Kunst „lebendige Impulse“ für die tägliche Arbeit. Andererseits soll Wirtschaft, so die Kunst, angesichts einer dramatischen Kürzung von kulturellen Mitteln der öffentlichen Hand, bitte dafür sorgen, dass Künstler weiterhin ungestört arbeiten können. Beide Erwartungen laufen aneinander vorbei und führen langfristig zu Enttäuschungen. Wenn Kunst im Zusammenhang von Führung in der Wirtschaft eine relevante Rolle spielen will, so muss sie sich fragen was ihre Möglichkeiten sind, sich in dieses Thema einzubringen. Andererseits muss die Wirtschaft das eigene Kulturverständnis und den Umgang mit Kunst überprüfen.

In diesem Artikel möchte ich, aus meiner Perspektive als Künstler, der auch als Organisationsentwickler in Unternehmen arbeitet, unterschiedliche Aspekte von Kunst im Zusammenhang mit Führung beleuchten. Zunächst werde ich den Avantgardebegriff der Kunst im 20. Jahrhundert betrachten. Ein Rückblick auf die Kunstgeschichte zeigt, wie Führung schon vor 300 Jahren künstlerisch ins Bild gesetzt wurde. Im Zentrum des Artikels steht die Beschreibung des Projektes „Stills“, einem von mir initiierten Kunstprojekt, welches Führung in einer Portraitreihe thematisiert. Abschließend gebe ich einen Ausblick auf Möglichkeiten, wie Kunst und Unternehmen in ihrer Zusammenarbeit, aus ihrer Unterschiedlichkeit heraus, einen Mehrwert für beide Seiten schaffen können. Mein Ziel ist es, auszuloten ob, im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise künstlerischer Arbeit, ein solcher Ansatz neue Arbeitsfelder für Künstler öffnet.

## 2 Avantgarde

Die Kunst des 20. Jahrhunderts ist eng mit dem Avantgardebegriff verknüpft. Künstler reklamieren diesen Begriff für sich in der Überzeugung, Vorreiter nicht nur für künstlerische, sondern auch gesellschaftliche Innovation zu sein. Von den Dadaisten der 20er Jahre, die die Kunst als Gegenkonzept zur bürgerlichen Vernunft, welche aus ihrer Sicht den ersten Weltkrieg hervorgebracht hatte, erklärten, bis zum erweiterten Kunstbegriff von Joseph Beuys, der in der Kunst die Quelle aller Veränderung gesellschaftlicher Prozesse sah, setzten sich Künstler mit der selbst proklamierten Führungsrolle auseinander. Die Kunst im 20. Jahrhundert wurde autonom und löste sich von den Vorgaben einer Beauftragung, an deren Stelle die Künstler selbst Anlass und Ziel ihrer Arbeit definierten. Um Kunst zur Avantgarde, für eine andere Form von Gesellschaftsentwicklung zu machen, zeigte sich diese in unterschiedlichen Erscheinungsformen: provozierend, absurd, wild, konzeptionell oder psychologisch. So wurde im Sinne der gesellschaftlichen Erneuerung die Geste der Unabhängigkeit beschworen. Dieser selbst erklärte Autonomieanspruch wurde nach gewisser Zeit auch außerhalb der Kunst, als Blickwinkel auf diese, übernommen. Man traute ihr zu, Ideen für gesellschaftliche Entwürfe zu entwickeln. Auch heute funktionieren in weiten Teilen künstlerische Arbeit und deren Rezeption entlang dieses Anspruchs. Kunst, glaubt man zahlreichen Katalogbeschreibungen, soll in der Lage sein, das Andere als den Alltag abzubilden, soll irritieren und Modelle zur Neuorientierung schaffen.

Neuordnung und Perspektivwechsel sind zentrale Begriffe von Führung. Sie finden sich genauso als wichtige Themen in der Kunst des 20. Jahrhunderts wieder. Insofern scheint es lohnend zu sein, die Nähe zur Kunst zu suchen. Wenn es um den Aspekt der Wahrnehmungsveränderung geht, könnten eventuell strukturelle Vorstellungen von Führung mit intuitiven Konzeptionen der Kunst abgeglichen werden.

So ist es nicht erstaunlich, dass gerade Führungskräfte die Nähe zur zeitgenössischen Kunst suchen. Allerdings stellt sich die Frage, so schreibt der Kunsthistoriker Wolfgang Ulrich in seinem Buch „Mit dem Rücken zur Kunst“, ob nicht der Avantgardebegriff mit seinem Anspruch auf Autonomie und das bewusst Unbestimmte zeitgenössischer Kunst lediglich als Hintergrund für die Inszenierung von Führungsansprüchen und Macht genutzt werden. Die Kunst ist durch den Autonomieanspruch der Künstler so eigenständig, dass inhaltliche Anliegen häufig nicht erkannt werden können. Das hat zur Folge, dass Kunstwerke als Marke, Status und Position, gemessen am Bekanntheitsgrad von Künstlern und dem Preis von Kunstwerken, wahrgenommen werden. Kunstwerke dienen insofern eher als Folie für eigene Projektionen und weniger dazu, wahrzunehmen, was thematisch in diesen verhandelt wird.

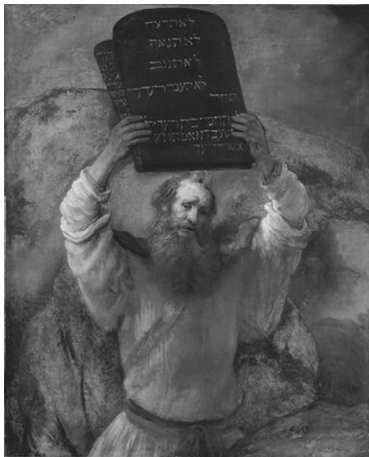


Wie kann aber dieses Potential von Wahrnehmungsveränderung und Perspektivwechsel im Zusammenhang von Führung realisiert werden? Ist die zeitgenössische Kunst in der Lage, relevante Fragen präzise zu stellen und zutreffende Ausdrucksmöglichkeiten zu finden, so dass ein Transfer möglich wird? Bedeutet das nicht den Anspruch auf Autonomie, zumindest stückweise, aufzugeben und als Künstler den eigenen Ansatz nach Anschlussfähigkeit zu suchen? Hieraus ergibt sich die Frage, ob die Sehnsucht der Avantgarde des 20. Jahrhunderts nach gesellschaftlicher Relevanz künstlerischer Arbeit ganz anders und überraschend beantwortet werden kann, wenn Inhalt und künstlerische Form dichter miteinander verknüpft werden.

Die Suche nach der Verbindung konkreter Inhalte und entsprechender Wahl der künstlerischen Form ist nicht neu. Ein beispielhafter Rückblick auf ein Bild der Kunstgeschichte zeigt, wie das Thema Führung künstlerisch überzeugend umgesetzt wurde.

### 3 Rückblick

1659 malt Rembrandt (1606-1669) das Bild „Moses zerschmettert die Gesetzestafeln“.



*Abbildung 1:* Moses zerschmettert die Gesetzestafeln, Gemäldegalerie Berlin

Auf eindrucksvolle Weise schildert der Künstler eine der zentralen Geschichten des Alten Testaments. Moses, der sein Volk durch die Wüste führt, erhält auf dem Berg Sinai von Gott die 10 Gebote. Angesichts seines Volkes, das sich in seiner Abwesenheit ein ganz eigenes Götterbild erschaffen hat und sich von seiner Führung abwendet, zerstört er die Gesetzestafeln bei seiner Rückkehr. Führung wird in diesem Bild als emotionaler Akt dargestellt. Mit hoch erhobenen

Armen hält Moses die Gesetzestafeln über dem Kopf, der mit dem Körper scheinbar nicht mehr verbunden ist, ist er bereit, diese, das gesellschaftliche Leitbild, ganz buchstäblich in Stücke zu schlagen. Das Bild war für die Menschen zu Rembrandts Zeit sicherlich eine zutreffende Darstellung, da das biblische Ereignis eindeutig wiedergegeben wurde. Das inhaltliche Verständnis der biblischen Geschichte war weitgehend geklärt, da das Bild in einen Kanon von Werten und Regeln eingebettet war. Die künstlerische Interpretation mit ihrer Bildsprache, Führung als emotionalen Moment, der bis zur Auflösung von Körperlichkeit gehen kann, darzustellen, macht dieses Bild auch über den historischen Zusammenhang hinaus bedeutend. Eine tiefer gehende Betrachtung des Bildes würde weitere interessante Aspekte von Führung offen legen, die weit über die geschichtlichen Aspekte hinaus verweisen. Kann ebenso wie in der engen Verzahnung von Inhalt und Darstellung, in der Bildsprache Rembrandts eine ähnlich dichte Beschreibung von Führung durch die offene Bildsprache zeitgenössischer Kunst gelingen? Mit welcher Bildsprache wird „gesprochen“ in einer Zeit, in der vielfältig mit Bildern kommuniziert wird? Welche dominanten Bildsprachen gibt es heute, und wie sind diese zu beurteilen in Bezug auf die Verknüpfung von Inhalt und Form?

## 4 Bildsprache

Im Zusammenhang mit Führung zu erkennen, was Bilder vermitteln und besser einzuschätzen, wie ihre Sprache funktioniert, ist deshalb so wichtig, da dieses Thema, besonders durch die Medien, deutlich besetzt ist. Deshalb ist es relevant, die Dynamik von Bildsprache verstehen und entschlüsseln zu können.

Zwei Seiten aktueller Bildsprache lassen sich exemplarisch unterscheiden: Werbung und Kunst. Beide Bereiche verfolgen unterschiedliche Ziele, auch wenn der visuelle Übertritt von einem in den anderen Bereich schon häufig erprobt wurde. Kurt Schwitters z.B. nutzte eine Kinoeintrittskarte mit der Werbeaufschrift „Commerzbank“ und verwendete einen Teil des Schriftzuges für seine bekannte Serie der Merz-Bilder. Zugespielt lässt sich folgendes sagen: In der Bildsprache der Werbung geht es überwiegend um die Darstellung von Produkten und vor allen Dingen von Atmosphären. Die Kommunikation mit dem Betrachter funktioniert direkt und offensichtlich. Die Bildsprache ist leicht entschlüsselbar. Es geht um die schnelle Anschlussfähigkeit in dem kurzen Moment der Wahrnehmung. Nichtsdestotrotz kann die Bildsprache der Werbung in ihrer hohen technischen und bildnerischen Qualität eine große visuelle Konkurrenz zur Bildsprache der Kunst entwickeln.

So scheint die Kunst auf der anderen Seite mit ihrer individuellen und vielfach komplexen Bildsprache sich nicht direkt für die Auseinandersetzung mit konkreten Führungsfragen anzubieten. Als stilistisches Mittel kann die Komplexität der Bildsprache sinnvoll irritieren und visuell langfristiger binden. Es geht in der Kunst darum, den feinen Grad der Balance zwischen Irritation und möglicher Entschlüsselung der Bildsprache zu treffen, um die Aufmerksamkeit des Betrachters über die Oberfläche des Kunstwerkes hinweg in seinen Bedeutungszusammenhang hinein zu führen. Ist die Bildsprache eines Kunstwerkes allerdings zu kryptisch und verweigert es sich Referenzen zu anschlussfähigen Bedeutungen herzustellen, wird die Entschlüsselung zu einem aufwendigen Unterfangen. Es ist, als ob man einen neuen Sprachraum betritt, einzelne Worte sprechen kann, aber die Sprache nicht spricht. Die Verschlüsselung, die ja eine andere Erfahrung als die des Alltäglichen vermitteln soll, ist in einem solchen Fall nicht Mittel, sondern Inhalt des Kunstwerkes selbst. Das hat zur Folge, dass der Betrachter, der sich dem Kunstwerk nähert, um es zu verstehen, oft nur bei sich selbst landet. Anders als in der Werbung ist diese Bilderfahrung über den privaten Bezug hinaus nur schwer kommunizierbar. So bleibt, indem der Anspruch auf Autonomie des Kunstwerkes und die Selbstbezüglichkeit der Bildsprache unterstrichen werden, das Kunstwerk in der Logik der eigenen Bildsprache gefangen und ist sich selbst genug.

Wie können nun Kommunikation und relevante Bezüge zu Führung gelingen, wenn von Seiten des Kunstwerkes, überspitzt gesagt, gefordert wird: lerne meine Sprache und dann sage ich Dir, wer ich bin! Insofern ist es ratsam, im Zusammenhang mit Führung, die Bildsprache von Kunstwerken genau zu verstehen und so gewissermaßen durch die Oberfläche eines Kunstwerkes zu schauen.

## 5 Konzept

In dem Buch „Tiefer Hängen“ unterzieht Wolfgang Ulrich die vielfältig aufgeladenen Konzepte der Kunst des 20. Jahrhunderts einer kritischen Würdigung. Er schildert die unterschiedlichen Ansätze, die entweder durch die Künstler selbst betrieben wurden, oder die durch Käufer und Kunstmarkt auf die Kunst projiziert worden sind. Er warnt vor einer Überfrachtung der Kunst mit Bedeutungen und Erwartungen. Tiefer hängen kann ganz wörtlich verstanden werden. Es fragt sich, ob nicht ein eher nüchternes Herangehen an die Kunst den Blick frei macht auf das, was Kunst wirklich vermag: Wahrnehmungen zu vermitteln und Erfahrungen zu sammeln, um die persönliche Sicht auf das eigene Weltbild zu aktualisieren, neu zu konstruieren und auf Brauchbarkeit hin zu untersuchen. In der

Konsequenz besteht die Forderung an den Betrachter dann darin, durch die Oberfläche von Kunst hindurchzublicken und weniger die „Marke“, z.B. Bekanntheitsgrad oder Preis, zu sehen. Es geht darum, sich auf den Weg zu machen und folgende Fragen an ein Kunstwerk zu stellen: Was gibt es zu sehen, was gibt es zu verstehen, was gibt es zu lernen und mit welchen Fragen komme ich? Aus einem solchen Dialog mit dem Kunstwerk können sich Antworten ergeben, die eine persönliche Erfahrung und einen Transfer auch außerhalb der Kunst möglich machen.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich im Zusammenhang mit Führung zwei unterschiedliche Ansätze für den Umgang mit Kunst. Erstens (und das betrifft den Umgang mit der Rezeption): welche Kunstwerke, in denen sich bestimmte Aspekte von Führung widerspiegeln, können für einen sinnvollen Dialog ausgewählt werden? Hier bedient man sich aus dem Reservoir vorhandener Kunstwerke und kann seine Wahl ganz zielgerichtet treffen. Zweitens (und hier geht es um die künstlerische Arbeit selbst): wie müsste Kunst von Anfang an projiziert werden, um sich das Thema Führung zueigen zu machen und es zielgerichtet in ein Kunstwerk zu übersetzen?

Meine persönliche Herangehensweise mich als Künstler mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen, war, das Projekt „Stills“ zu initiieren. In diesem Projekt habe ich den Versuch unternommen, mich dem Thema direkt zu nähern. Aus Gesprächen, die ich mit Menschen, die in Führungspositionen von Organisationen arbeiten, führte, entwickelte ich ein künstlerisches Format, welches die Erfahrungen wertorientierter Führung in Bildern umsetzt. Es entstand eine Portraitreihe, in denen ich die Werte der befragten Personen in das gemalte Porträt integrierte.

## 6 Projekt „Stills“

Die Ausgangsfrage für das Kunstprojekt „Stills“ war für mich: an welchen Werten orientieren sich Menschen, die in Führungspositionen von Organisation tätig sind? Prägen die Werte von Führungskräften, gleichgültig ob sie indirekt oder offen kommuniziert werden, wesentlich die Kultur der Organisation? Was bedeuten diese Werte für die Kommunikation mit den Mitarbeitern, in Bezug auf die informellen und strukturellen Regeln in Organisationen? Das Thema „werteorientierte Führung“, mit dem ich in der Beratungsarbeit häufig gearbeitet habe, wollte ich in Bildern verdichten. Das Projekt „Stills“ wurde als eine gemalte Portraitreihe angelegt, um die Erfahrungen aus dem Kontext der Führungskräfteentwicklung in den Kontext der Kunst zu übersetzen.

Bei dem Projekt ging ich zunächst von der Übung „Der gelungene Tag“ des Münchner Organisationsentwicklers Christian Jacobs aus. Die Übung habe ich in Führungskräfte trainings und Organisationsentwicklungsprojekten vielfältig erfolgreich erprobt. Bei der Übung schildern die Teilnehmer eine Reihe von Ereignissen, die einen gelungenen Tag in ihrer Organisation ausmachen, beispielsweise eine konstruktive Besprechung mit Teammitgliedern. Diese Ereignisse werden dann, jedes einzelne für sich, erkundet: „Was war daran wichtig?“ Es entwickeln sich Antworten, die erneut nach ihrer Bedeutung befragt werden. Nach und nach tauchen durch das Wiederholen der Frage: „Was war daran wichtig?“, die dahinter liegenden Werte konkreter Ereignisse auf. So könnte hinter dem Beispiel einer konstruktiven Besprechung mit den Teammitgliedern der Wert „Vertrauen“ stehen. Am Schluss der Übung wurde dann deutlich, dass dieser Wert für die Führungskraft einen wichtigen Faktor einer erfolgreichen Besprechung darstellt. Im abschließenden Gespräch zu der Übung wurden die ermittelten Werte gewichtet, um zu sehen, welcher der Werte der Führungskraft am meisten am Herzen lag. Es entstand im Gespräch über Werte ein innerer Kompass zur Orientierung.

Nachdem ich die Teilnehmer des Projektes „Stills“ zu ihren Werten bezüglich der Führung der Organisation befragt habe, habe ich ein Portraitphoto von jedem gemacht. Dafür bat ich sie, sich einen Bildhintergrund auszusuchen, vor dem sie sich portraituren lassen wollten. Das Photo sollte den Moment der größten Ruhe nach der konzentrierten Auseinandersetzung mit den persönlichen Werten erfassen. Dieses Photo war das Ausgangsmaterial für ein von mir gemaltes großformatiges schwarz-weißes Bild. Die gefundenen Werte der portraitierten Person wurden am unteren Bildrand eingearbeitet. Alle drei Aspekte, die dargestellte Person selbst, der Bildhintergrund und die Werte, wurden zu einem Gesamtportrait verdichtet. Die einzelnen Portraits sollen als Gesamtreihe in einer Ausstellung gezeigt werden. In dieser steht für mich, abgesehen von den Bildern selbst, die Frage nach werteorientierter Führung im Zentrum. Ist es möglich, die Komplexität des Themas Führung auf der Ebene von Individualität und Führungseigenart zu erfassen? Können die Kunstwerke auf einer visuellen und intuitiven Ebene das Thema auf einen anderen Weg führen als der theoretische Diskurs? Für mich ist für einen solchen Prozess entscheidend, die Bilder im Dialog zu erforschen und dabei auszuloten, welches Verständnis entsteht. Erst aus diesen Erfahrungen ergibt sich ein möglicher Transfer für das Thema Führung. Welche Erfahrungen gemacht werden, was sich als wesentlicher Moment über Führung persönlich lernen lässt, bleibt letztendlich dem Betrachter überlassen, der seine ganz eigene Bedeutung findet. Genau in diesem Grad der Begegnung stellt sich heraus, in welcher Form die Bilder des Projektes „Stills“ die Bereiche Kunst und Wirtschaft gezielt miteinander verknüpfen können.

Dies zeigte sich schon bei der Anfrage an die Projektteilnehmer. Es entstand eine Neugierde, warum ein Künstler sich einem solchen Thema nähert. Über das

Thema Führung in dem „freien“ Kontext von Kunst nachzudenken war verlockend, und die Verbindung aus Interview und Bild war für viele Führungskräfte attraktiv. Dabei kam dem Projekt zugute, dass die Anfrage zur Projektteilnahme nicht als eine kommerzielle Leistung angeboten wurde, sondern ausdrücklich als unabhängiges Kunstprojekt. So entwickelten sich von Anfang an mit der überwiegenden Zahl der Teilnehmer dichte Gesprächsmomente. Diese wurden häufig als eine intensive Reflexion über das eigene Führungsverhalten vor dem Hintergrund der Erkundung nach den persönlichen Werten genutzt.



*Abbildung 3:* Bascha Mika, Chefredakteurin Taz Berlin. 100 × 110 cm, Acryl auf Leinwand, 2005. Werte: gemeinsames Arbeiten, Neues schaffen, Ziel erreichen.



*Abbildung 2:* Bischof Wolfgang Huber, Ratsvorsitzender der Evangelischen Kirche Deutschland. 100 × 110 cm, Acryl auf Leinwand, 2005. Werte: Gottvertrauen, gemeinsame Verantwortung, Empathie.

Eine Überraschung steckte in der Wahl des Hintergrundes, den sich jeder Projektteilnehmer für seine Portraitaufnahme aussuchen konnte. Die anfänglich angenommene Zufälligkeit stellte sich in der Regel als eine zutreffende und die Persönlichkeit des Projektteilnehmers präzise beschreibende Wahl heraus. So fiel beispielsweise die Wahl des Vorsitzenden der Evangelischen Kirche Deutschlands, Bischof Klaus Huber, auf ein Kreuz. Das offensichtlich naheliegende Symbol wurde in der Portraitaufnahme so ins Zentrum gerückt, dass Kopf und Kreuz eine Einheit bilden. Die Wahl des Hintergrundes führte insofern zu einer Verdichtung der Darstellung der Persönlichkeit und fügte über die Werte hinaus eine weitere Dimension zu dem Portrait hinzu.

Auch bei den Werten selbst entwickelte sich das Projekt anders als erwartet. Die Annahme bestand zunächst darin, dass sich die Werte der Teilnehmer in einem gewissen allgemeinen Rahmen bewegen, wie z.B. Motivation, Ziele errei-

chen oder Erfolg. Ganz im Gegenteil dazu wurde die Unterschiedlichkeit der Werte, und wie diese auf das engste mit den Erfahrungen und Visionen der Führungskraft verknüpft sind, deutlich. Dabei lassen sich bei den gefundenen Werten weitgehend zwei Richtungen unterscheiden. Zum einen verweisen die Werte auf informelle (verdeckte), zum anderen auf formelle (offensichtliche) Regeln in der Organisation. Im ersten Fall spiegeln die Werte die Art und Weise des gewünschten oder tatsächlichen Umgangs mit den Mitarbeitern wider: so will ich zusammenarbeiten oder wollen wir zusammenarbeiten. Im zweiten Fall deuten die Werte auf offensichtlicher beschreibbare Strukturen der Zusammenarbeit: so muss ich zusammenarbeiten oder müssen wir zusammenarbeiten. Der erste Bereich von Werten taucht in der Kommunikation eher indirekt auf, der zweite Bereich kann in der Regel transparenter kommuniziert werden. Beide Bereiche, von Fall zu Fall unterschiedlich gewichtet, prägen den Stil der Führungskraft und spiegeln präzise Aspekte der Persönlichkeit.

Werte werden in der Regel nicht offen, sondern eher indirekt kommuniziert. In den Portraits wurde dieser Umstand so übersetzt, dass die Werte reliefartig in das Bild eingearbeitet und übermalt wurden. Sie sind nicht unmittelbar sichtbar. Man muss auf das Bild zugehen und genau hinschauen, um die Werte zu erkennen. So öffnet die Verdichtung der Bilder aus dargestellter Person, Hintergrund und Werten die Möglichkeit zur Reflexion über die eigenen Vorstellungen von Führung.

Es zeigt sich in dem Projekt „Stills“, dass die Konzeption einen dichten Anschluss an die Fragen der Führungskräfte herstellen kann. Aus diesen Erfahrungen ergibt sich, dass im dem beschriebenen Ansatz der Balance von künstlerischer Eigenständigkeit und Kontextbezug Kunst auch ganz andere Felder von Organisationsfragen ausloten kann und sich hieraus ganz neue Felder künstlerischer Arbeit entwickeln können.

## 7 Ausblick

Für den Künstler, der mit einem neu definierten Verständnis seiner künstlerischen Arbeit im Bereich der Wirtschaft arbeiten will, stellt sich die Frage, wie er sich einem Unternehmen nähert. Hierfür lassen sich grundsätzlich zwei Ansätze beschreiben: die künstlerische Intervention in einem Unternehmen und das eigenständige Kunstprojekt in Bezug zum Organisationsalltag.

Erstens: die künstlerische Intervention. Dieser Ansatz entspricht mehr einer Beratungssituation, bei der es gilt, Lösungen für Problemstellungen zu entwickeln. Um in solchen Projekten arbeiten zu wollen, müssen Künstler einen „Kunden“



definieren und auf seine Bedürfnisse eingehen. In diesem Fall müssen sie die Sprache des Unternehmens verstehen und sprechen können, um an den konkreten Bedarf anzukoppeln. In der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen versuchen sie, das für die Organisation bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Ihre künstlerische Expertise bezieht sich auf die Kenntnis des kreativen Prozesses (wie muss ein solcher Prozess initiiert werden?) und der visuellen Stimmigkeit der künstlerischen Arbeit, z.B. eines Bildes, einer Installation oder einer Performance, die erarbeitet werden. Wichtigstes Kriterium für den Erfolg einer künstlerischen Intervention ist, wie die Anschlussfähigkeit gelingt, was sich dadurch ändert und ob sich ein wirtschaftlicher Mehrwert für das Unternehmen ergibt. In diesem Sinne kann die künstlerische Intervention dazu beitragen, Prozesse zu optimieren, Teams zu entwickeln oder Leitbilder auf ihre Schlüssigkeit zu überprüfen.

Zweitens: das Kunstprojekt in Unternehmen. Im diesem Fall stellt sich die Frage nach Anschlussfähigkeit ganz anders. Hier muss der Künstler in der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und dessen Fragestellungen eine Konzeption entwickeln, die nach zwei Seiten Bestand hat. Das Kunstprojekt muss einerseits in sich visuell und konzeptionell konsistent sein, andererseits noch so an der Situation des Unternehmens ankoppeln, dass ein inhaltlicher Bezug besteht. Der Künstler betritt, seiner anderen Sichtweise bewusst, die Welt des Unternehmens, ohne seine künstlerische Eigenständigkeit aufzugeben.

So fein der Unterschied zwischen den zwei Ansätzen erscheinen mag, ist er doch gravierend. Die künstlerische Intervention muss auf die Problemstellung des Unternehmens ausgerichtet werden, ansonsten funktioniert sie nicht und verfehlt ihr Ziel. Das Kunstprojekt hingegen muss die Differenz zum Unternehmen aufrechterhalten. Als Künstler muss man die kritisch beschreibende und kritisch würdigende Distanz beibehalten. Um die Situation des Unternehmens nicht zu nahe liegend und zu oberflächlich darzustellen, gilt es, einen künstlerischen Entwurf zu machen, der in der Lage ist, einen Unterschied zur bestehenden Situation im Unternehmen aufzuzeigen. Ansonsten würde die Glaubwürdigkeit der künstlerischen Arbeit zu schnell verloren gehen. Das Kunstwerk gerät dann leicht in den Verdacht, nur das sowieso Bekannte zu unterstreichen. Hier würde der Künstler sein Kapital zu schnell verspielen. Die Rolle, die er in diesem Sinne wählt, ist die Rolle eines Beobachters. Als solcher kann er Unternehmen als mikrokosmische Form von Gesellschaften mit eigener Kultur und Werten, ihren Strukturen und Regeln beobachten und die organisatorische Situation und deren kritische Befragung zum Gegenstand seiner künstlerischen Arbeit machen.

Auch im Ansatz des eigenständigen Kunstprojektes liegt ein neuer Schritt künstlerischer Arbeit. Durch Überprüfung und Erweiterung des Kunstbegriffes und des Selbstverständnisses des Künstlers könnte es gelingen, sich aus den traditionel-

len Bahnen des Kunstbetriebes herauszulösen und neue Arbeitsfelder für Künstler zu erschließen. Kunst könnte in dem beschriebenen Sinne in Unternehmen Projekte in ganz eigenständiger künstlerischer Form entwickeln, die weit über den Selbstbezug hinausgehen. Aber auch Unternehmen müssten ihr Verständnis von Kunst überprüfen und sich von möglichen Projektionen und Erwartungen lösen, das Kunst schlichtweg das „Andere“ – die „lebendige Seite“ – verkörpert, was schon lange in der Unternehmenswelt nicht mehr vorhanden zu sein scheint. Sollte es in Zukunft darum gehen, Kunst und Unternehmen deutlicher damit zu konfrontieren, auch an konkreten Fragestellungen zu arbeiten, kann es nicht mehr nur um das Erfüllen gegenseitiger Erwartungen gehen. Kunst wäre ein hervorragendes Forschungsfeld, gerade in und für Unternehmen. Wenn man beginnt, nach den Nahtstellen beider Bereiche zu suchen, kann eine stärkere Verbindung entstehen und neue, eventuell ganz überraschende, Lösungen gelingen. Allerdings tun beide, Kunst und Wirtschaft, gut daran, bei aller Suche nach Verbindungen die Eigenart und Differenz aufrecht zu erhalten. Denn erst aus der Differenzbetrachtung und der Suche nach Übergängen können Neukonstruktion von Perspektiven und das andere Sehen gelingen.

## Literatur

Wolfgang Ulrich (2000). Mit dem Rücken zur Kunst. Die neuen Staussymbole der Macht. Klaus Wagenbach Verlag Berlin

Wolfgang Ulrich (2003). Tiefer Hängen. Über den Umgang mit Kunst. Klaus Wagenbach Verlag Berlin



*Diethard Herles*

# Die Kunst als Schule für Führungspersönlichkeiten

## Fünf Anmerkungen zum Bildungswert der Bildenden Kunst

### Zusammenfassung

„Kunst öffnet die Augen“ war vor Jahren auf einem gemeinsamen Plakat der bayerischen staatlichen Museen – darunter bedeutende Häuser wie die Glyptothek und die Alte Pinakothek in München – zu lesen. Ein Plakat der nichtstaatlichen Sammlungen warb dagegen mit dem Anspruch, „Bayerns Schatzkammern“ zu sein. Während also einerseits die Werthaltigkeit der Ausstellungsstücke betont wird, wird andererseits ohne weitere Erklärung behauptet, dass die Begegnung mit Kunst zu Einsichten führt. Das muss zwar kein Widerspruch sein, doch erinnert solche Betonung unterschiedlicher Qualitäten musealer Dinge an eine Streitschrift der 70er Jahre: „Lernort contra Musentempel“ (Spickernagel / Walbe, 1976).

Wenn hier von Einsichten die Rede ist, die zur Ausbildung von Schlüsselkompetenzen beitragen und etwas mit „Bildung“ zu tun haben, dann ist mit „Bildung“ kein im Jugendalter abgeschlossen zu denkender *Prozess* gemeint, sondern „Bildung“ als *Sachverhalt* statisch ist. Bildung ist vielmehr ein lebenslanger Prozess und im Ergebnis lebenslang ausbaubar. Sofern in Kunstwerken bzw. im Bereich der Kunst mit seiner Geschichte ein Angebot zu lebenslanger Selbstbildung gesehen werden soll, stellt sich allerdings die Frage, was die Kunst dazu qualifiziert und was diese Bildung ausmacht. Und weiter, ob damit ein funktionaler Gewinn auch für Menschen verbunden ist, deren berufliche Tätigkeit ganz und gar außerhalb der Sphäre „Kunst“ liegt, nämlich z.B. in verantwortlicher Position im Bereich der Wirtschaft.

Inhaltlich ist Bildung nicht ausreichend als die Summe von Wissensinhalten, etwa als die kumulierte Menge lexikalischen Wissens, zu beschreiben. Wenngleich es Bedingung ist, dass ein gebildeter Mensch weiß, was in seiner jeweiligen geschichtlichen Situation allgemein gewusst werden kann, geht es um mehr als um kognitive Merkmale. Bildung ist nicht zuletzt die Summe von Erfahrungen, die zu Verhaltensmöglichkeiten und Einstellungen führen. Solche Merkmale sind nicht nur zeitresistenter als explizites Faktenwissen, sie gehören auch zu den zentralen Schlüsselqualifikationen von Menschen, die in leitenden Positionen gesellschaftliche Verantwortung tragen.

Die Kunst und ihre Geschichte erweist sich als idealtypische Schule für elementare Führungsqualitäten. Die Botschaft der Kunstgeschichte verstanden und verinnerlicht zu haben, führt zu relevanten Bildungselementen:

- Geschichts- und Verantwortungsbewusstsein,
- Komplexes und unkonventionelles Denken,
- Einsicht in die Bedingtheit von Wertmaßstäben,
- Toleranz und Akzeptanz von Pluralität,
- Einsicht in die Begrenztheit begrifflichen Denkens.

Voraussetzung für bildende Kunstrezeption ist freilich, dass diese nicht auf die Geste der Verneigung beschränkt und als Weihestunde zelebriert wird, sondern vielmehr mit aufgeklärtem Geist die Kunst im Einzelnen wie in ihrer facettenreichen Gesamtheit als Erfahrungsfeld und Denkanstoß begriffen wird.

## Des Kaisers neue Kleider

In seinem Märchen von des Kaisers neuen Kleidern erzählt Hans Christian Andersen davon, wie zunächst der Kaiser selbst, daraufhin die Angehörigen seiner Führungselite und schließlich die Bürger die Schönheit und Farben eines Kleides bewundern und beschreiben, das sie gar nicht sehen. In dem Glauben, die anderen könnten wahrnehmen, was ihnen verborgen ist, wollen sie nicht als dumm gelten. Das Märchen handelt letztlich vom Verhalten derjenigen, die hierarchisch abgesicherter Autorität auch entgegen der eigenen Wahrnehmung folgen.

Es scheint so zu sein, dass gerade die Sphäre des Ästhetischen und der Kunst allzu häufig durch ein für Laien schwer nachvollziehbares Vokabular einer Kunst des Sprechens über Kunst zu etwas Absolutem überhöht wird. Die Sprache der Kunstkritik und einer populistischen Kunstwissenschaft wirkt oftmals eher autoritätsstiftend verklärend denn aufklärend. Was dem Laien bleibt ist, sich dem auch ohne eigene Einsicht anzuschließen. Die implizite Botschaft lautet wie im Märchen: „Ich sehe etwas, das du nicht siehst“.

Erkenntnis und Bildung ist daraus nicht zu gewinnen. Wenn *Kunstabetrachtung* Bildungswert haben soll, so darf dies eben nicht nur gläubig verehrendes *Kunstanschauen* sein. Überhöhung der Kunst, wie auch Spekulation bezüglich deren Bildungswirksamkeit, hat freilich ihre Geschichte.

Anfang des 19. Jahrhunderts schrieb Johann Georg von Dillis, Kunstagent und späterer „Central-Galleriedirektor“ in München, aus Rom an den Kunstsammler, Kronprinzen und zukünftigen König Ludwig I.:

Ich habe das Licht der Kunstwelt in meinen Händen, das die ganze Kunstwelt beseligt hat; er ist es selbst. Hierher hat die Kunstwelt gewallfahrtet, künftig wird die Welt hin nach meinem Vaterland wallen - und loben und verherrlichen den Schöpfer dieser Reliquie (zit. nach Syre 1986).

Dillis war der Meinung, ein Selbstportrait Raffaels erworben zu haben.

Es bedarf hier keiner subtilen Textanalyse, um die Anklänge an Gottesdienst und Göttliches herauszulesen: Wallfahrt, beseligen, Licht, Schöpfer, verherrlichen, Reliquie.

Anstelle des Kunstexperten Dillis hätte auch ein bekannter Literat der deutschen Klassik zitiert werden können. Gänzlich beeindruckt schildert Goethe die Atmosphäre eines Kunstmuseums und schwärmt von einem „Heiligtum“, „in welchem Pracht und Reinlichkeit bei der größten Stille herrschen“. Ein „Gefühl der Feierlichkeit“ bemächte sich des Besuchers; ein Gefühl, das „der Empfindung ähnelt, womit man ein Gotteshaus betritt“ (zit. nach Grasskamp 1981, S.39).

Die Verbindung der Sphäre „Kunst“ mit Göttlichem ist weder die literarische Erfindung des Rezipienten Goethe noch endet sie mit ihm. Vielmehr gewinnt die Vorstellung von einer der Religion vergleichbaren Erkenntnisfähigkeit der Kunst durch die Auflösung der überlieferten Metaphysik, der Religion, noch an Bedeutung. Die hohe Ansicht von der Erkenntniskraft der Kunst steigerte sich im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jhd. noch (vgl. Ulmer 1973). Gerade in den altherwürdigen Kunstmuseen, die sich wie ästhetische Kirchen ausnehmen, trotz der Mystifizierung der Kunst auch den dort inzwischen vielfach vorhandenen ambitionierten Vermittlungsbemühungen.

„Kunst“ ist in Bildungszusammenhängen zwar ein wertvolles Feld – so soll gezeigt werden – aber eben auch ein problematisches, weil das Gemeinte bis heute so sehr zum Mysterium stilisiert ist, und weil es schon der schillernde, werthaltige Begriff „Kunst“ schwer macht, offenen Auges einen wirklich reflektierenden Zugang zu gewinnen. Aber genau dieses gilt es zu tun.

## Die Unterhose des Präsidenten

„Die Unterhose eines Präsidenten zu kaufen ist, als beschaffe man sich ein Stück Geschichte“, soll eine gewisse Linda Roth gesagt haben, nachdem sie eine Unterhose des amerikanischen Präsidenten George Bush bei einer Versteigerung erworben hatte (Süddeutsche Zeitung 1992). Der Vorgang zeugt beispielhaft einprägsam davon, wie ein *Gebrauchsgegenstand* zum *Erinnerungsgegenstand* wird. In der Philosophie wurden solche Bedeutungsänderungen von Dingen unter dem Begriff „Musealisierung“ verhandelt (hierzu z.B. Zacharias 1990) und als ein charakteristisches Zeitphänomen aufgrund aktueller dynamischer gesellschaftlicher Verhältnisse und rascher technologischer Entwicklung diagnostiziert (hierzu z.B. Lübke 1992 und Lübke 1983). Die Zeit, die vergeht, bis ein Gegen-

tand zwar außer Gebrauch genommen wird, aber dann alsbald als Relikt und Denkmal verlorener Zeit umgedeutet und bewahrt wird, wird immer kürzer.

Das Phänomen ist nicht nur in gesellschaftlichen Zusammenhängen relevant, sondern wird auch im privaten Bereich erlebt. Die Prozeduren der intimen Erinnerungskultur sprechen davon. Ein Buchtitel kann verdeutlichen, was gemeint ist: „Teddybären. Vom Kuscheltier zum begehrten Sammlerobjekt“ (Caspary-Türkkan 1991). Ein Teddybär wird nach der Kindheit zunächst abgelegt. Aufgrund rückblickender Neubewertung wird er bewahrt, aber sowohl seiner ursprünglichen Zweckbestimmung, nämlich Kinderspielzeug zu sein, wie auch dem ursprünglichen Nutzerkreis, den Kindern, entzogen.

Mit Kunstwerken verhält es sich vergleichbar. Die bis in das 19. Jahrhundert hinein entstandenen Gemälde, die heute in kunsthistorischen Museen versammelt sind, waren nicht für diesen Ort geschaffen worden. Sie waren auch nicht dafür gedacht, in eine Geschichte der Malerei eingeordnet präsentiert zu werden. Die Art der Nutzung und Betrachtung der Artefakte ist aber nicht zuletzt davon abhängig, in welchem Kontext sie dargeboten werden. Eine Begebenheit, von der berichtet wird, macht das deutlich. Demnach soll dem Frankfurter Liebighaus eine mittelalterliche Madonnenskulptur geschenkt worden sein, worauf diese regelmäßig von einer Frau aufgesucht wurde, um sich davor niederzuknien und zu beten – so wie sie dies getan hatte, als sich die Figur noch in der Kirche ihres Heimatortes befand. Die darauf aufmerksam gewordene Museumsleitung soll die Frau ersucht haben, dies zu unterlassen. Solcher mit der Bedeutung des Werkes ursprünglich verbundener Gebrauch wurde in einem Museum als unangemessen empfunden (Lenz-Johanns 1990, S.268; Kemp 1990, S.185).

Worin aber besteht die neue Bedeutung von Kunstwerken, wenn sie in Museen versammelt sind? Gerade weil sie dort nun von religiösen, repräsentativen oder sonstigen politischen Zwecken entbunden sind, können sie zum Anlass aufgeklärt mündiger und deshalb bildender Reflexion werden: Kunstwerke entstanden in vielfältigen historischen Bezügen; sie sind Ergebnis und Teil von Geschichte und Geschichten und stehen uns im Museum vor Augen als ästhetische Objekte, aber auch als besondere Verweise auf ein Kontextspektrum, das historische, aber auch gegenwärtige Problemfelder einschließt.

Was aus den Bildwerken der Vergangenheit spricht, sind nicht zuletzt zeitlose, weil allgemein menschliche Interessen und die jeweils zeitabhängigen Antworten hierzu. Kunstwerke sind das Ergebnis menschlichen Empfindens, Denkens und Handelns. Sie sind anschauliches Dokument geistesgeschichtlicher Prozesse und kultureller Verhältnisse. Aus ihnen spricht, dass und wie der Mensch seinen Platz in seiner Welt sucht; es geht um gesellschaftliche Rollen, es geht um Selbstdefinition und Selbstdarstellung, es geht um Macht, um Liebe, um Erotik, um Eifersucht und Streit, Zuneigung und Abneigung, Gut und Schlecht, Moral, Glück und Unglück, Hoffnung und Befürchtungen, Erfahrungen und Wünsche,

um die Fragen „wer sind wir“, „woher kommen wir“, „wohin gehen wir“; es geht um diese unsere Welt, um unser Leben in ihr und die damit verbundenen Freuden und Leiden. Es geht um Lebenslust, Eitelkeit, Trauer, Greuelthaten, Herrscher und Beherrschte, Vergänglichkeit, Propheten, Heilige und üble Gesellen, um Wunder und Alltägliches.

Im Kern handeln die Bildwerke der Vergangenheit von menschlichen Motiven. Und so muss es auch darum gehen, diese Motive in ihrer spezifischen Erscheinungsform in einem konkreten Kunstwerk zu verstehen (vgl. Zeitler 1974). Auf einer höheren Ebene kann die Summe der Bildwerke, die uns überliefert sind, als anschaulicher Beleg für eine Geschichte des Denkens, der Interessen und Werthaltungen begriffen werden.

(Kunst)geschichtswissenschaft hat die Vergangenheit zum Thema. So jedenfalls stellt sich dies zunächst dar: Die Geschichtswissenschaft ist eine Disziplin, die Vergangenheit rekonstruiert und Erinnerung wachhält – Erinnerungen, die nötig sind, weil sie unsere Identität als Summe von Erfahrungen ausmacht. In der Geschichtswissenschaft haben wir sozusagen eine rationale Instanz des Erinnerns, eine Instanz kulturellen Gedächtnisses mit der Bedeutsamkeit, die gesellschaftliche und geistige Herkunft unserer Gegenwart zu belegen.

Wirtschaftsunternehmen planen für die Gegenwart und die Zukunft. Hat der Blick in die Vergangenheit anhand historischer Relikte und angeleitet von einer historischen Wissenschaft damit für Führungskräfte wirtschaftlich organisierter Unternehmen die falsche Richtung?

Dem Konzept einer historischen Wissenschaft als Disziplin zur Erschließung von Vergangenheit steht längst ein Konzept gegenüber, das die Grenzen der Vergangenheit aufbricht und offen ist für aktuelle gesellschaftliche Fragen. Der Begriff „Geschichte“ ist dann nicht identisch mit dem Begriff „Vergangenheit“, er schließt vielmehr die Dimensionen „Gegenwart“ und „Zukunft“ mit ein, weil diese untrennbar miteinander verbunden sind. Um dies mit einem Bild Ernst Blochs zu sagen: Die Vergangenheit ist „ein Strom, der auf uns zufließt, durch unsere Gegenwart hindurch in die Zukunft fließt, dort diesen anderen Namen bekommt und doch der gleiche Strom geblieben ist“ (Bloch 1978, S. 297).

*Geschichtsbewusstsein* ist als Erinnerungsleistung zwar auf die Vergangenheit gerichtet, aber über die Vergangenheit zugleich auch auf die Gegenwart und Zukunft. Mit Geschichtsbewusstsein ist mithin die ständige Gegenwart des Wissens gemeint, dass der Mensch und alles von ihm Geschaffene sowie die Formen des Zusammenlebens in der Zeit existieren, also eine Herkunft und eine Zukunft haben, dass sie nicht ohne Voraussetzungen sind. Solches Wissen ist unveräußerlicher Bestandteil von Bildung.

Das Ergebnis von Geschichtsbewusstsein ist Verantwortungsbewusstsein. So ist die Antwort auf die Frage, wozu betreiben wir Geschichtswissenschaft, zu ver-



stehen, die Friedrich Schiller in seiner Antrittsvorlesung als Professor für Geschichte in Jena 1789 gab: Indem die Geschichtswissenschaft „vor unseren Augen das große Gemälde der Zeiten und Völker ausbreitet, wird sie die vorschnellen Entscheidungen des Augenblicks und die beschränkten Urteile der Selbstsucht verbessern. Indem sie den Menschen gewöhnt, sich mit der Vergangenheit zusammenzufassen und mit seinen Schlüssen in die ferne Zukunft voranzueilen: so verbirgt sie die Grenzen von Geburt und Tod ... so breitet sie sein kurzes Dasein in einen unendlichen Raum aus ... (Schiller, S. 765f).

„Gute Kunstgeschichte“, so formulierte der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker auf dem Internationalen Kongress für Kunstgeschichte 1993 in Berlin, „ist eine Hilfe gegen die schreckliche Untugend des Vorurteils schlechthin“. Kunstgeschichte kann helfen, „eine Kultur an ihrem wahren und angestammten Platz zu erkennen, zu würdigen und zu pflegen“ (Weizsäcker 1993, S. 4).

Geschichtsbewusstsein und ständige Gegenwart des Wissen um zeitlos gültige menschliche Handlungs- und Problemfelder, wie sich dies bei wirklicher Auseinandersetzung mit den Bildern der Vergangenheit einstellt, ist so gesehen ein Gebot der Bildung – eben nicht nur der Würdigung des Vergangenen wegen. Kunstgeschichte ist damit ein fruchtbarer Beitrag zur Bildung von Kompetenzen, die bei Führungskräften in demokratischen Gesellschaften vorhanden sein müssen, um die verantwortungsvolle Mitwirkung an Entscheidungen zu ermöglichen, die Zukunft und damit wieder Vergangenheit schaffen.

## **Schuster bleib bei deinem Leisten**

Es ist ein Maler der griechischen Antike, auf den die Ermahnung „Schuster bleib bei deinem Leisten“ zurückgeführt wird. Sein Name ist Apelles.

Falsch verstanden wäre der Satz, wenn in ihm die Aufforderung gesehen würde, sich nur im angestammten Rahmen des erlernten Berufes zu betätigen – also im Sinne von „tue nur, was du gelernt hast“. Gerade die Kunst, wie wir sie heute kennen, ist ein Feld, das uns lehrt zu experimentieren, zu wagen, Konventionen zu sprengen, zu spielen ... Wo all dies endet, endet bald auch die Kunst und erstarrt in Konvention. Kreativität im Bereich von Technik und Wissenschaft zielt auf innovative Problemlösung. Neues aber ist vielfach das Ergebnis der Kombination von Gedanken, die unterschiedliche Herkunft haben (hierzu z.B. Hussy 1993; Koestler 1966). Kreative Individuen sind unabhängiger und akzeptieren Einschränkungen nicht (vgl. Landau 1969, S. 147). Kreativität erfordert insbesondere den Mut und die Fähigkeit, sich eben nicht auf bekannte Prozeduren

und Denkrichtungen zu verlassen. Die Kooperation der Disziplinen, auch und gerade in Personalunion, ist ein guter Weg.

Doch zurück zu Apelles. Der Künstler war Hofmaler Alexander des Großen. Obgleich kein Werk von ihm erhalten ist, reichte sein Ruhm als einer der bedeutendsten Maler der Antike in die Zeit der Renaissance, so dass es für Albrecht Dürer und andere Großen der Malerei Ausdruck höchster Bewunderung war, als „Deutscher Apelles“ bezeichnet zu werden. Plinius berichtet (*naturalis historia* 35,10), dass Apelles einst einem Schuster, als dieser etwas an einem gemalten Schuh auszusetzen hatte, bedeutet habe, er solle sich mit seinem Urteil auf Schuhe beschränken („Ne sutor supra crepidam“, was soviel heißt wie „Schuster, nicht weiter als die Sandale“ oder freier „Was über dem Schuh ist, kann ein Schuster nicht beurteilen“). „Schuster bleib bei deinem Leisten“ ist also eine recht ungenaue Übersetzung. Die Bedeutung aber ist klar. Der Getadelte sollte die Grenzen der eigenen Fachkompetenz respektieren und nicht über Werke der einen Disziplin unter den Gesichtspunkten einer anderen urteilen.

Genau das ist es, was uns auch die Kunst in ihrer Geschichte lehren kann, weil sie eine Sphäre ist, in der das eine das andere nicht ungütig macht, vielmehr für alle Epochen, Schulen und Tendenzen die Bedeutung von dem für diese zutreffenden Standpunkt aus zu bestimmen ist. In der Kunst wird Qualität auch nicht durch Neues und anderes überholt und abgewertet. So werden etwa die Werke Giotto's nicht dadurch schlechter, weil nach diesem ein Raffael kam. Wer Bildwerke der Vergangenheit beurteilen und verstehen gelernt hat, der hat auch gelernt, dies von ihrem jeweiligen historischen bzw. spezifischen Standort aus zu tun. Die Relativität von Konzepten und Wertmaßstäben wird in der Kunst und ihrer Geschichte anschaulich.

Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, warum zwei Kunstpädagogen als radikale Zielsetzungen für ihren Bildungsbereich, bzw. als „Utopie vom neuen Menschen“, den Wunsch nach einem Menschen formulierten konnten, „der sich der Relativität seiner eigenen Wertvorstellungen bewusst ist“, der „nicht eingeengt ist durch schematische Gemeinvorstellungen“, und „der nicht engstirnig einem eingedrillten Denkschema gehorcht, sondern der sich der Komplexität menschlicher Erkenntnis und menschlichen Empfindens zugleich bewusst ist“ (Daucher / Seitz 1971, S. 112).

## **Viele Wege führen nach Rom**

Die meisten Unternehmen verwenden viel Zeit, Personal und Geld darauf, alte Ideen auszuschlachten, anstatt neue Ideen auszuprobieren (Sutton 2002, siehe

Hahne 2003, S. 5). Man kann auch sagen, es werden die vertrauten Wege ausgetreten, anstatt neue zu wagen. Wenn aber Mitarbeiter neue Ideen entwickeln sollen, müssen sie auch neue Wege gehen dürfen. Das Abschreiten vorgegebener Wege, wie auch der Nachvollzug von Handlungsanweisungen, verhindert Kreativität. Damit Mitarbeiter die Wege, die zu neuen Ideen führen, gehen können, ist seitens der Führungskräfte eines ganz besonders erforderlich, nämlich *Toleranz*. Es gibt nicht nur einen richtigen Weg. Und es gibt auch nicht nur eine richtige Lösung. In der Kunst ist alles dies eine Binsenweisheit.

Die Kunst unserer Tage ist durch einen niemals zuvor dagewesenen bekennenden *Pluralismus*. In keinem anderen Bereich ist Pluralität so zum Prinzip geworden wie in der Kunst. Der Bereich Kunst spiegelt deshalb in besonderem Maße unsere heutige gesellschaftliche Erfahrung, dass Unterschiedliches gleichzeitig Gültigkeit haben kann. Zwar kannte auch die zurückliegende Zeit der Moderne Vielfältigkeit und zahlreiche unterschiedliche künstlerische Ansätze. Doch war die Vielfältigkeit der Moderne unbeabsichtigtes Ergebnis rivalisierender Ansätze, die jeweils mit dem Anspruch auftraten, allein der rechte Weg zu sein. In der Postmoderne wurde Pluralität dagegen zum Prinzip. In der heutigen Kunstlandschaft gilt die Koexistenz des Heterogenen und, weil auch historische Rückgriffe wieder erlaubt sind, auch die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen, des radikal Verschiedenen. Wolfgang Welsch bezeichnet deshalb die zeitgenössische Kunst als eine idealtypische Schule der Pluralität, des Nebeneinander von Unterschiedlichen, als ein Trainingsfeld für *Toleranz* (Welsch 1989, S.145; siehe auch Welsch 1988).

Wer durch die Schule der Kunst gegangen ist und in seinem Denken der Wahrnehmung Raum gibt, der weiß nicht nur abstrakt um die Spezifität und Begrenztheit aller Konzepte – auch seiner eigenen –, sondern rechnet damit und handelt demgemäß. Er urteilt und verurteilt nicht mehr mit dem Pathos der Absolutheit und der Einbildung der Endgültigkeit, sondern erkennt auch dem anderen mögliche Wahrheit grundsätzlich zu ... (Welsch 1989, S.148)

Hier kann eine Brücke geschlagen werden zu dem, was zuvor unter dem Stichwort „Geschichtsbewusstsein“ gesagt worden war. Denn auch aus dem durch das Studium der Kunstgeschichte hervorgehenden Bewusstsein, dass die Gegenwart aus der Vergangenheit geworden ist, mithin Zeitverhältnisse und damit auch Wertmaßstäbe, unser Denken und unsere Gewissheiten von geschichtlichen Prozessen abhängig und somit relativ sind, muss sich als Bildungsfrucht Toleranz ergeben. Das selbe kann von der Erkenntnis behauptet werden, dass es zur Bewertung von Hervorbringungen menschlichen Denkens und Handelns erst einmal notwendig ist, den dafür geltenden Hintergrund zu kennen und einzunehmen.

Kunsterfahrung und ästhetisches Denken sind mit Pluralität und Toleranz gegenüber Neuem grundsätzlich verbunden. Insbesondere zeitgenössische Kunstwerke können vielfach als Einladung und Übungsfeld begriffen werden, „konven-

tionelle Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster aufzugeben“ (siehe Otto 1980, S.118), weil sie keine „automatisierte Wahrnehmung“ zulassen. Zur exemplarischen und mustergültigen „Einübung in Pluralität“ wird Kunstbetrachtung aber nur, wenn sie entsprechend erfahren und nicht einfach „kunstkennerlich oder ästhetizistisch, sondern reflektiert“ praktiziert wird (Welsch 1989, S. 145)

Zum Bildungspotential von Kunst und ihrer Geschichte kann hierzu folgende allgemeine These formuliert werden:

*Kunstwerke sind ein Übungsfeld für die Annäherung an Fremdes – Fremdes verstanden als geistig, räumlich und/oder zeitlich Entferntem.*

## Ein gemalter Mops ist ein gemalter Mops

An Bildwerke, welche die Bezeichnung „Kunst“ tragen, stellte Goethe offenbar Ansprüche: Wenn er den Mops seiner Geliebten zum Verwechseln ähnlich abbildete, so Goethe, dann habe er zwar nunmehr zwei Möpse, aber immer noch kein Kunstwerk. Goethe konnte sehr wohl zeichnen. Für einen Menschen von umfassender Bildung war dies zu seiner Zeit üblich.

Goethes Äußerung kann zunächst als Absage an den Naturalismus verstanden werden (vgl. Daucher 1967, S. 155). Doch dürfen wir sie auch anders interpretieren. Ein gemalter Mops fällt immer noch unter den Begriff „Mops“, evtl. mit dem Zusatz „gemalt“. Wenn der gemalte Mops dann aber nicht unter den Begriff „Kunst“ fällt, so muss das Wesen von Kunst in Qualitäten stecken, die nicht in demjenigen Begriff enthalten sind, der das Dargestellte bezeichnet, also hier im Mopsbegriff – und gerade diese Qualitäten sind es, die so schwer auf den Begriff zu bringen sind. Zweifellos könnte doch ein Mops, eine Kartoffel, eine Madonna etc. auch so gemalt werden, dass niemand am Kunstcharakter der Malerei zweifelt. Das im Bild Repräsentierte mit einem Wort zu belegen, bereitet also keine Schwierigkeiten, das Bildnerische, also das Wie der Darstellung aber sehr wohl. Die in der Kunstbetrachtung erlebte Unmöglichkeit, bildnerische Qualitäten adäquat in Wortsprache zu übersetzen, lässt uns die Begrenztheit begrifflicher Kommunikation und begrifflichen Denkens erfahren.

Begriffe der Wortsprache werden denktechnisch umso tauglicher, desto *reiner*, d.h. frei von subjektiven und sinnlichen Anteilen, sie sind. Begriffsbildung ist Klassifikation. Um aber Objekte in Klassen einteilen zu können, bedarf es der Abstraktion, des Herausziehens von Merkmalen, unter denen sie eingeteilt werden sollen. Das hat zur Folge, dass diese Merkmale relevant werden, andere für die Begriffsbildung unbeachtet bleiben (Daucher 1991). Im Begriff „Apfel“ etwa ist nicht enthalten, ob es sich dabei um einen großen, kleinen, saftigen, runzeli-

gen, glatten, wurmigen, roten, gelben, wohlriechenden, süßen, sauren, faulen etc. handelt.

Anders als Begriffe oder Namen, die wir vergeben, sind unsere Vorstellungsbilder meist komplex und mehrdimensional, allerdings auch entsprechend vage. Worte sind auch austauschbar, weil sie nichts von dem enthalten, was sie bezeichnen. Es ist klar, dass z.B. der Lautverbund oder der Schriftzug „Oma“ keine Ähnlichkeit mit irgendeiner leibhaftigen Oma besitzt. Susi könnte auch Doris heißen und Angelika Susi usw., ein Schwan könnte auch Schwein heißen und umgekehrt; nichts würde sich am Gemeinten ändern. Worte lassen sich, wenn dies vereinbart wird, verlustfrei transformieren, Bilder nicht! Das eigentliche Problem beim Sprechen über Bilder aber liegt darin, dass das, was z.B. am künstlerisch gemalten Mops nicht im Mopsbegriff enthalten ist, zwar für den ästhetisch sensiblen Betrachter sehend erfahrbare, aber niemals vollständig beschreibbar ist.

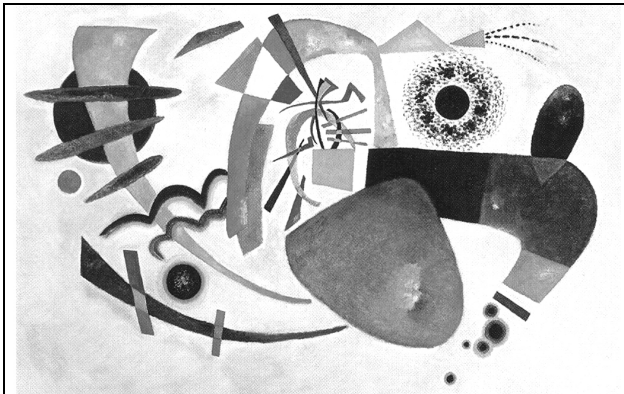
Was die Bedeutung von Bildern anbelangt, so hat sich ein weit reichender Bewusstseinswandel vollzogen. Unbestritten ist heute der Sachverhalt, dass medial vermittelte Bilder in den Gehirnen vieler Menschen schon längst wirkkräftiger geworden sind als Texte. Bei den Bildern in den Köpfen handelt es sich um „Wissen“, mit dem „gedacht“ werden kann. Verbales Denken ist also nur *eine* Form des Denkens. Kognitive Operationen können auch in der Manipulation und „Neuzusammensetzung von *Gedächtnisbildern*“ (Blakeslee 1980, S. 60) bestehen. Das Bild in Form von Vorstellung und Erinnerung ist dabei Grundlage des Denkens. Von großer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Entdeckungen, für die Roger Sperry 1981 den Nobelpreis erhielt. Sperry erbrachte den experimentellen Nachweis, dass es ganzheitliche, bildhafte Informationsverarbeitungsprozesse gibt, die das Prädikat „denken“ verdienen. Gehirne denken nicht nur in Begriffen, sondern auch unmittelbar in sensorischen Bildern (hierzu z.B. Sperry 1985).

Arnheim vertritt die These, dass sich alles wirklich produktive Denken hinwegsetzt über die Grenze zwischen bildhaften Wahrnehmungsprozessen und dem Denken als einer inneren Tätigkeit, die mit abstrakten Begriffen arbeitet (siehe Arnheim 2001). Es macht den Charakter nicht-sprachlicher Denkvorgänge aus, dass sie eine große Menge Informationsmaterial parallel berücksichtigen, was allein schon die Möglichkeit der adäquaten sprachlichen Beschreibung verhindert. So sind sie also auch schwerlich erklärbar.

Was für das einzelne Wort, den Begriff, gilt, trifft auch auf Wortgefüge, auf Sätze, zu. Auch diese sind nicht in der Lage, Bilder und bildhaftes Denken zu ersetzen. Sie können es schon deshalb nicht, weil in sprachlichen Sätzen die einzelnen Worte nacheinander gesprochen oder geschrieben werden. Sprache funktioniert linear, eines nach dem anderen, während in einem Bild alles gleichzeitig da und wirksam ist. Wer zeichnen lernt, muss lernen, dass es „immer um das Ganze“

geht (Daucher 1987, S.8). Durch unsere rationalen Erfahrungen, durch Wissenschaft und schulisches Training sind wir dagegen gewöhnt, vom Einzelnen zum Komplexen fortzuschreiten und die Dinge einzeln zu betrachten (ebd.).

Mit ironischem Vergnügen zeigt der Querdenker Ursus Wehrle, was passiert, wenn z.B. ein Werk von Kandinsky „aufgeräumt“ wird.



Kandinsky, Roter Fleck



Kandinsky aufgeräumt

(Abbildungen aus Wehrli 2004)

Die Kunst, insbesondere ihre Praxis, trainiert ganzheitliches Denken. Es wird gelernt, die Einzelheiten zusammen zu sehen. Das Ganze ist eben mehr als die Summe der Elemente. Jede Veränderung eines Details oder seiner Position hat Auswirkung auf das Gesamte. Beim Malen oder Zeichnen geht es um die Beziehungen der Dinge zueinander. Diese Erfahrung, die in der Kunst gewonnen und vertieft werden kann, sollten wir z.B. auch auf gesellschaftliche Zusammenhänge und auf unseren Umgang mit Natur anwenden.

## Literatur

- Arnheim, R. (2001): Anschauliches Denken. Zur Einheit von Bild und Begriff. Köln: DuMont
- Blakeslee, T.R. (1982): Das rechte Gehirn. Das Unbewusste und seine schöpferischen Kräfte. Freiburg i.B.: Aurum
- Bloch, E. (1978): Gibt es Zukunft in der Vergangenheit? (Ein Rundfunkvortrag 1966). In: ders.: Tendenz – Latenz – Utopie. Ergänzungsband zur Gesamtausgabe Aufsätze und Vorträge. Frankfurt a.M., S. 286 – 300
- Casperek-Türkkan, E. (1991): Teddybären. vom Kuscheltier zum begehrten Sammlerobjekt. München
- Daucher, H. (1987): Wege des Zeichnens. Band 1, Grundlagen. Ravensburg: Otto Maier

- Daucher, H. (1991): Laster Reinheit. (Unveröffentlichtes Manuskript)
- Daucher, H. / Seitz, R. (3. Aufl. 1971): Didaktik der bildenden Kunst. München: Don Bosco
- Daucher, H. (1967): Künstlerisches und rationalisiertes Sehen. München: Ehrenwirth
- Grasskamp, W. (1981): Museumsgründer und Museumsstürmer. Zur Sozialgeschichte des Kunstmuseums. München: Beck
- Hahne, A. (Hrsg.) (2003): Vorwort. In: ders.: Kreative Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung. Managementkonzepte, Bd. 29, herausgegeben von Klaus Götz. München / Mering: Rainer Hampp
- Hussy, W. (1993): Denken und Problemlösen. Stuttgart / Berlin / Köln
- Kemp, W. (1990): Kunst wird gesammelt. In: Busch, W. (1990): Funkkolleg Kunst. Eine Geschichte der Kunst im Wandel ihrer Funktionen. München / Zürich, S. 185 – 204
- Koestler, A. (1966): Der göttliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft. Bern / München / Wien
- Landau, E. (1969): Psychologie der Kreativität. München
- Lenz-Johanns, M. (1990): Musealisierung in der öffentlichen erziehung und Ästhetischen Bildung. In: Zacharias 1990, S. 403 – 413
- Lübbe, H. (1983): Zeit-Verhältnisse. Zur Kulturphilosophie des fortschritts. Graz / Wien / Köln
- Lübbe, H. (1992): Im Zug der Zeit. Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart. Berlin / Heidelberg
- Otto, G. (1980): Das Verhältnis zwischen Funktion und Bedeutung bei Werken der Bildenden Kunst. In: Brög, H. (Hrsg.): Kunstpädagogik heute. Bd. 1, Didaktische Probleme. Düsseldorf, S. 114 – 134
- Schiller, F. (1976): Sämtliche Werke. Hrsg. von Gerhard Fricke und Herbert G. Göpfert. Bd. 4, München / Wien, S. 765f
- Sperry, R. (1985): Naturwissenschaft und Wertentscheidung. München / Zürich: Piper
- Spickernagel, E. / Walbe, B. (Hrsg.) (1976): Das Museum. Lernort contra Musentempel. Gießen
- Süddeutsche Zeitung (1992) vom 14. Oktober, Rubrik „Leute von heute“, S. 12
- Syre, C. (1986): „Wirken Sie, was Sie vermögen!“ Die Erwerbungen italienischer Gemälde in der Korrespondenz mit den Kunstagenten. In: Bayerische Staatsgemäldesammlungen (Hrsg.): „Ihm, welcher der Andacht Tempel baut ...“. Ludwig I. und die Alte Pinakothek. München
- Ulmer, K. (1973): Kunst und Philosophie. In: Zeitschrift für Ästhetik und allgemeine Kunstwissenschaft. Bd. 18
- Wehrli, U. (2004): Kunst aufräumen. Königstein i.Ts.: Klein und Aber
- Weizäcker, R. v. (1993): Ansprache des Bundespräsidenten in Berlin auf dem Internationalen Kongress für Kunstgeschichte. Zitiert nach: Im Bilde. Informationen aus dem Berufsverband Bildender Künstler Landesverband Bayern. Heft 1/1993, S. 4
- Welsch, W. (1989): zur Aktualität ästhetischen Denkens. In: Kunstforum International, Bd. 100, S. 135 – 149

- Welsch, W. (1988). Einleitung. In: ders. (Hrsg.): Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion. Weinheim: Acta humanorum
- Zacharias, W. (Hrsg.) (1990): Zeitphänomen Musealisierung. Das Verschwinden der Gegenwart und die Konstruktion der Erinnerung. Essen
- Zeitler, R. (1974): Worauf zielen die Interpretationen der Kunstwissenschaft ab? In: Zeitschrift für Ästhetik und allgemeine Kunstwissenschaft. Bd. 19,2, 1974, S. 189 - 224





## KUNST, die Architektur der Gefühle

Künstler arbeiten mit Extremen: schnell und langsam, laut und leise, dramatisch und sanft. Sie bringen die Gegensätze in einen dynamischen Zusammenhang, in dem die unterschiedlichen Qualitäten als notwendige Bestandteile eines komplexen Systems erkannt und gefördert werden.

Die dominierenden Tendenzen in Politik und Gesellschaft begegnen der vielfältigen Erscheinungsform des Seins dagegen meist noch immer mit dem alten unbewährten Freund-Feind-Muster, das komplementäre Polaritäten in Gut und Böse umdeutet.

Was kann aus einem Menschheitsbaum werden, wenn Wurzel und Krone sich wegen ihrer extremen Verschiedenheit bekämpfen? Alles Wachstum in solch befeindeter Stimmung ist nur ein scheinbares, denn es bewegt sich lediglich zwischen Stagnation und Wucherung in höchst aufgeregter Aktivität hin und her. Darin ist keine Kunst zu finden.

### Spaltungsprozesse

Die Natur zeigt, dass Wachstum immer Spaltungsprozesse in Positiv und Negativ voraussetzt. Doch diese haben Maß und Ziel in sich die mit jeder Entfaltungsstufe offensichtlicher werden. Positiv und Negativ erzeugen zwischen sich ein schöpferisch-erotisches Spannungsfeld. In diesem Sinne ist Kunst die menschliche Entsprechung zur Natur.

Wohingegen ein feindfixiertes „Gut und Böse“, das den lebensfördernden Zwischenraum zu einer elektrisch geladenen Grenzmauer erstarren lässt, an der sich die ergänzenden Lebenspole bei Kurzschlüssen sinnlos vernichten, keinerlei Kunst enthält. Der Künstler lernt das enorme Potenzial des Unbekannten und Fremden, worauf das Böse und Feindliche meist übertragen wird, nicht ohne weiteres auf andere zu projizieren, sondern diese gefährliche Schattenkraft als Bestandteil des eigenen Seins zu erkennen und zu erforschen.

Da werden, am inneren Arbeitsplatz, die dunklen Antriebskräfte mit den lichten, das Schnelle mit dem Langsamen, das Laute mit dem Leisen, das Dramatische mit dem Sanften verbunden, um eine sinnfrohe Erkenntnis-Gestalt zu bilden die in der Architektur der Gefühle zu tanzen versteht.

### Ziele

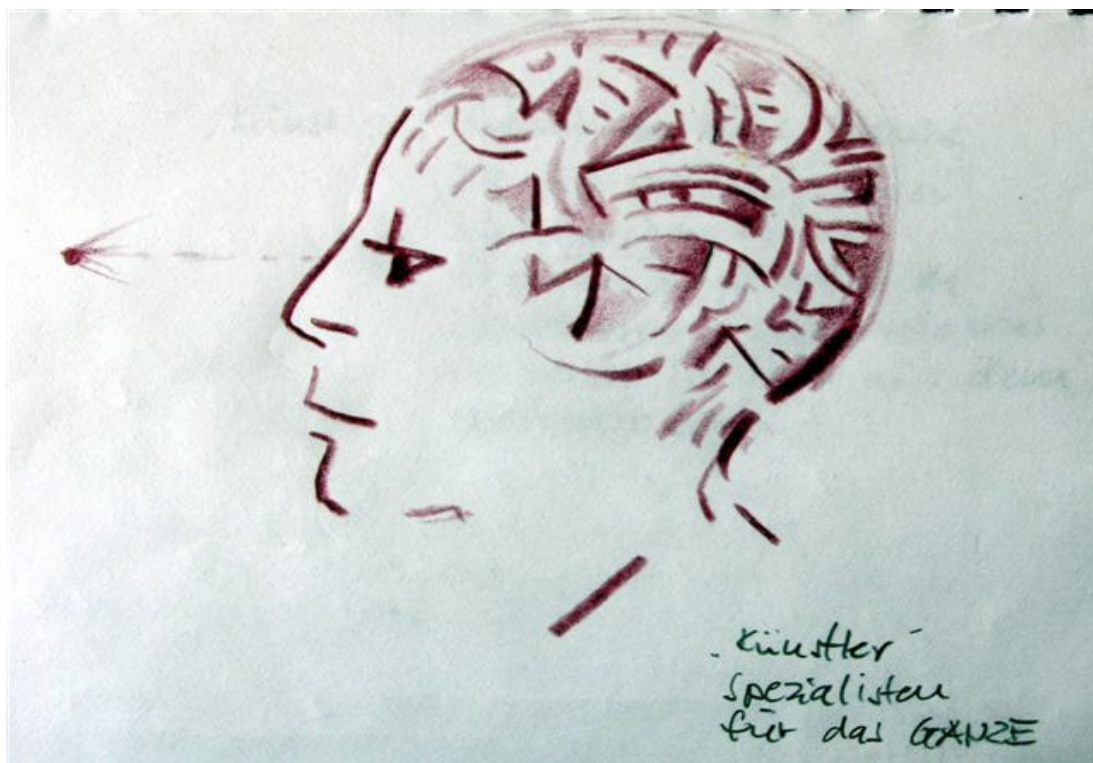
Die großen Ziele sind nicht planbar, und doch können sie ohne Plan nicht erreicht werden. Planung ist Vorbereitung. Die Intuition beglückt nur den vorbereiteten Geist, der Geistesblitz erhellt nur einen hochmotivierten Erwartungsraum und sprengt ihn auf zu neuer Einsicht.

Das im Westen bekannteste Begriffsbild vom Ziel zeigt den Jäger der hinter einer Beute, als dem Objekt seiner Begierde, herjagt um es zu erlegen. Das andere, weniger gebräuchliche Begriffsbild vom Ziel ist nicht objektbezogen, sondern deutet auf eine wirksame und richtungweisende Kraft. Das Ziel ist dabei bereits in jedem Moment, in jedem Teilschritt lenkend und fördernd anwesend, ja es bewirkt den ersten Impuls.

Vom immanenten Ziel her zu denken ohne es paradoxerweise bereits zu kennen, heißt vom Ganzen als einer unbekannten komplexen Einheit auszugehen, in der sich die Teile, nach innerer Notwendigkeit, sinnvoll ordnen, wenn die Polaritäten zusammenwirken und nicht in feindlichen Fronten erstarren. Dies ist ein künstlerischer Prozess. Das Ziel als Lösungsmacht kann als Intuition von überallher plötzlich eintreten. Die förderlichste Haltung um dies zu ermöglichen ist Achtsamkeit.

Oft wird ein schwieriges Problem von Lösungen regelrecht umworben, doch weil Gefühl und Denken problemhypnotisiert sind und das Bewusstsein in einem hormonellen Getto blockieren, können sie nicht erkannt werden. Der künstlerische Mensch hat hier subtile Erkenntnisinstrumente zu entwickeln, um fixe Bilder, erstarrte Strukturen und dynamisierte Gut-Böse-Wirkungen aufzulösen, damit neue Ansichten und sinnstiftende Wahrnehmung ausgebildet werden können.

*Alfred Bast*



## Autorinnen und Autoren

**Dagmar Abfalter** ist Assistentin am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Im Rahmen ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit beschäftigt sie sich vorrangig mit strategischen Fragen der Führung im Kulturbereich. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Gebieten von Führung und Erfolg im Musiktheater sowie des Kulturtourismus.

**Sabine Boerner**, Prof. Dr. rer. oec. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth. Promotion (1994) und Habilitation (2001) an der Technischen Universität Berlin. Seit 2004 Inhaberin des Lehrstuhls für „Management, insbesondere Strategie und Führung“ an der Universität Konstanz. Interessens- und Forschungsgebiete: Führung, Strategisches Management, Organisation, Management kultureller Institutionen.

**Lydia Düsterbeck** ist Dipl.-Soziologin, Literaturwissenschaftlerin und Psychodramatikerin (DAGG). Sie arbeitet als Beraterin für die Firma kbp-Organisationsberatung Hamburg in den Feldern strategische Organisationsentwicklung, Coaching und Trainings für Führungskräfte sowie Supervision (DGSv) in unterschiedlichen Einrichtungen. [www.kbp-organisationsberatung.de](http://www.kbp-organisationsberatung.de) und [www.lydia-duesterbeck.de](http://www.lydia-duesterbeck.de)

**Klaus Götz**, Jahrgang 1957, Univ.-Prof., Dr. phil., Dipl.-Päd. Univ., Studium der Pädagogik, Psychologie und Philosophie in Eichstätt, Wolverhampton, Wien und Regensburg. Von 1982 bis 2002 hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). Seit 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Weiterbildungsforschung und -management und Leiter des Zentrums für Human Resource Management an der Universität Koblenz-Landau. Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Zürich, Innsbruck, Graz und Murmansk (Russland). Honorarprofessor an der Universität Bremen. Vater von drei Kindern.

**Diethard Herles**, Univ.-Prof., Dr. phil, Professor für Kunsttheorie und Kunstdidaktik, leitet das Institut für Kunstwissenschaft und Bildende Kunst der Universität Koblenz-Landau am Campus Landau und ist Dekan des Fachbereiches Kultur- und Sozialwissenschaften. Nach einem Studium der Kunstdidaktik, Kunstgeschichte und Psychologie war er zunächst im Schulbereich tätig, später als Institutsrektor am Museums-Pädagogischen-Zentrum, das für die bayerischen Museen tätig ist. Vortragstätigkeit und Beratung zur Kultur- und Kunstvermittlung, insbesondere zu Präsentation, Medien und Vermittlungsarbeit in Ausstellungen und Museen.

**Hans H. Hinterhuber** ist Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck und Professor für Strategische Unternehmensführung und Leadership an der Wirtschaftsuniversität Bocconi in Mailand. Von 1963 bis 1970 war er in leitender Position in der italienischen Industrie tätig. Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen auf den Gebieten der strategischen Unternehmensführung und des Führungsverhaltens.

**Stefan Jepsen**, geb. 1964 in Flensburg, lebt seit 1996 in Berlin und arbeitet als Leiter der Abteilung "Global Executive Development" für die DaimlerChrysler Financial Services AG. Zuvor leitete er als Geschäftsführer das "Von Thünen Institut für Wirtschafts- und Sozialethik" an der Universität Rostock. Er studierte Evangelische Theologie in Kiel und Tübingen.

**Heinrich Keßler**, 1947, widmet sich seit Jahrzehnten Methoden, Verfahren und Prozessen des Lehren und Lernens, der Team- und Organisationsentwicklung sowie dem Projekt- und Wissensmanagement. Seine Wege als Kaufmann im Groß- und Einzelhandel und Bankkaufmann führten über die Verbandsprüfung, Kredit- und Finanzierungsberatung, Erwachsenenbildung zur jetzigen Beratertätigkeit. <http://www.vpma.de/> Er ist Autor einiger Bücher und Instrumente. Adresse: Heinrich Kessler, Human Capital System®, Hornisgrindestr. 1, D-77767 Appenweier, <http://www.humankapital.de>  
Roger Roitenstern, Seminarkarikaturist und Musiker, Mühlackerstr. 41, D-75446 Wiernsheim, <http://www.roitenstern.de>

**Max Kobbert**, Prof. Dr., Jahrgang 1944, war nach Studium der Psychologie und anderer Wissenschaften mehrere Jahre lang als Assistent an den psychologischen Instituten der Universitäten Münster und Regensburg beschäftigt. Seit 1978 ist er an der Kunstakademie Münster als Kunst- und Wahrnehmungspsychologe tätig und bei der Ausbildung von Freien Künstlern und Kunsterziehern beteiligt. Im Lehrauftrag unterrichtete er außerdem mehrerer Semester lang Psychologie an der Kunstakademie Düsseldorf und in Designtheorie an der Fachhochschule Münster. In der Freizeit erfindet er Spiele wie z.B. "Das verrückte Labyrinth".

**Peter Krause**, Musikwissenschaftler, Betriebswirt und Kulturmanager, Jahrgang 1969, leitet als Koordinator den 1973 von Götz Friedrich gegründeten Studiengang Musiktheater-Regie in Hamburg sowie die Opernreihe *junges forum Musiktheater*. Er ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Rudolf-Arnheim-Instituts für Kunst, Musik und Kulturökonomie. Auch als Autor und Feuilletonist, u.a. für *Die Welt*, beschäftigt er sich immer wieder mit kulturellen und kulturökonomischen Fragestellungen.

**Maike Luhmann**, cand.-psych., Jahrgang 1981, studiert seit 2001 Psychologie und Kommunikationspsychologie an der Universität Koblenz-Landau und im Jahr

2003/04 an der Université Libre de Bruxelles mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Sie ist Stipendiatin der Studienstiftung des deutschen Volkes und spielt in ihrer Freizeit Viola im Orchester.

**Jörg Reckhenrich**, geb. 1961 in Münster arbeitet als freier Künstler und Organisationsentwickler. Der zentrale Aspekt seiner Arbeit liegt in der Übertragung gestalterischer Prinzipien auf Kontexte der Wirtschaft. Jörg Reckhenrich entwarf unter anderem Leitbildprozesse für DaimlerChrysler Financial Services und die Central Krankenversicherung. Er studierte Malerei und Bildhauerei an der Kunstakademie Münster und ist ausgebildeter systemischer Berater.

**Vera Rentsch**, lic. phil., Psychologin FSP, Master of Public Administration, Studium der Angewandten Psychologie in Zürich und der Öffentlichen Verwaltung in Lausanne. Sie ist Direktorin der Schweizerischen Multiplesklerose Gesellschaft und freiberufliche Managementberaterin.

**Peter Schettgen** ist Professor für Psychologie am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg. Er leitet dort den Bereich „Company Learning Services“ und ist als Dozent und Bildungsmanager zuständig für die Gestaltung von Firmenprogrammen. Seine Aufgabenschwerpunkte in Forschung, Lehre und Weiterbildung sind Personalführung, Personalbeurteilung und Personalentwicklung; sein Spezialgebiet ist „Konfliktmanagement mit Aikido“. Er praktiziert seit 25 Jahren Aikido, hält den 4. Dan (Meistergrad) inne und unterrichtet regelmäßig in einer eigenen Übungsstätte (Dojo) in Augsburg ([www.aikido-augsburg.com](http://www.aikido-augsburg.com)).

**Michael Stuhlmiller**, Jahrgang 1960. Staatsexamen in Musik und Kunst an der Universität Kassel. Freie Kompositionen für Theater- und Filmmusik. Mitglied der Performance Gruppe Heinrich Mucken (u.a. Produktionen an der documenta 8 und 10). Schauspielausbildung am Teatro Nucleo in Ferrara/Italien. Gründer der Theatergruppe Blauhaus (Auftritte bei internationalen Theaterfestivals und Theaterprojekte in psychiatrischen Einrichtungen). Weiterbildungen in Musiktherapie und in Körperpsychotherapie. Hinwendung zum Clown. 10-jährige Auftritts- und Gastspieltätigkeit als Clown im In- und Ausland. Findung und Entwicklung der „Methode-Clown“. 1994 Gründung der staatlich anerkannten Berufsfachschule Schule für Clowns in Mainz. Seitdem Direktion und Ausbildungsleitung. Clownlehrer und Kommunikationstrainer in verschiedenen Bereichen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Clown-Coaching für Führungskräfte.



# Managementkonzepte, herausgegeben von Klaus Götz

- 1 *Klaus Götz: Führungskultur. Teil 1: Die individuelle Perspektive*  
ISBN 3-87988-476-5, 3. Auflage 2000, Hardcover, 144 S., € 17.80
- 2 *Klaus Götz: Führungskultur. Teil 2: Die organisationale Perspektive*  
ISBN 3-87988-388-2, 2. Auflage 1999, Hardcover, 144 S., € 17.80
- 3 *Helga Diel-Khalil, Klaus Götz: Ethnologie und Organisationsentwicklung*  
ISBN 3-87988-415-3, 2. Auflage 1999, Hardcover, 128 S., € 14.80
- 4 *Klaus Götz, Monika Löwe, Sebastian Schuh, Martina Szautner (Hg.): Cultural Change*  
ISBN 3-87988-397-1, 2. Auflage 1999, Hardcover, 122 S., € 14.80
- 5 *Klaus Götz: Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG*  
ISBN 3-87988-393-9, 3. Auflage 1999, Hardcover, 189 S., € 19.55
- 6 *Jana Leidenfrost, Klaus Götz, Gerhard Hellmeister: Persönlichkeitstrainings im Management. Methoden, subjektive Erfolgskriterien und Wirkungen*  
ISBN 3-87988-444-7, 2. Auflage 2000, Hardcover, 219 S., € 19.55
- 7 *Peter Heintel, Klaus Götz: Das Verhältnis von Institution und Organisation. Zur Dialektik von Abhängigkeit und Zwang*  
ISBN 3-87988-465-X, 2. Auflage 2000, Hardcover, 288 S., € 22.70
- 8 *Klaus Götz (Hg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*  
ISBN 3-86618-060-8, 6. Auflage 2006, Softcover, ca. 270 S., ca. € 27.80
- 9 *Klaus Götz (Hg.): Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen*  
ISBN 3-87988-610-5, 4. Auflage 2002, Hardcover, 268 S., € 27.20
- 10 *Klaus Götz: Vom Paradies zur Apokalypse? Organisationen zwischen Steinzeit und Endzeit*  
ISBN 3-87988-429-3, 2000, Hardcover, 64 S., € 12.50
- 11 *Klaus Götz, Josef Seifert (Hg.): Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft*  
ISBN 3-87988-448-X, 2000, Hardcover, 185 S., € 19.55
- 12 *Paul Jay Edelson: Weiterbildung in den USA*  
ISBN 3-87988-454-4, 2000, Hardcover, 68 S., € 12.50
- 13 *Klaus Götz, Jens Uwe Martens (Hg.): Elektronische Medien als Managementinstrument*  
ISBN 3-87988-470-6, 2000, Hardcover, 134 S., € 17.80
- 14 *Heiko Hansjosten: Lohnt sich die betriebliche Ausbildung? Eine Studie am Beispiel der DaimlerChrysler AG*  
ISBN 3-87988-489-7, 2000, Softcover, 317 S., € 29.65
- 15 *Klaus Götz, Kiyoharu Iwai (Hg.): Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems*  
ISBN 3-87988-499-4, 2000, Hardcover, 176 S., € 19.55
- 16 *Klaus Götz: Human Resource Development. Band 1: Theorie - Qualität - Transfer - Innovation*  
ISBN 3-87988-782-9, 2. Auflage 2004, Hardcover, 174 S., € 22.80



- 17 *Klaus Götz u.a.: Human Resource Development.*  
**Band 2: Prozesse – Personen – Strukturen – Systeme**  
ISBN 3-87988-792-2, 2. Auflage 2003, Hardcover, 176 S., € 22.80
- 18 *Gottfried Böttger, Klaus Götz, Wolfgang Hesse, Markus Hug (Hg.):*  
**Globalisierung und Nachhaltigkeit: Wandel als Chance**  
ISBN 3-87988-528-1, 2000, Hardcover, 165 S., € 17.80
- 19 *Gottfried Böttger, Klaus Götz, Wolfgang Hesse, Markus Hug (Hg.):*  
**Politik und Weltgesellschaft: Globalisierung als Chance**  
ISBN 3-87988-529-X, 2000, Hardcover, 148 S., € 17.80
- 20 *Martha Friedenthal-Haase (Hg.):*  
**Erwachsenenbildung im 20. Jahrhundert – Was war wesentlich?**  
ISBN 3-87988-530-3, 2000, Hardcover, 310 S., € 24.80
- 21 *Otmar Preuß: Schule halten: vom Abenteuer, Lehrer zu sein*  
ISBN 3-87988-553-2, 2001, Hardcover, 256 S., € 27.20
- 22 *Klaus Götz: Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung*  
**Band 1: Theoretische Grundlagen**  
ISBN 3-87988-592-3, 4. Auflage 2001, Hardcover, 191 S., € 24.80
- 23 *Klaus Götz: Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung*  
**Band 2: Empirische Untersuchungen**  
ISBN 3-87988-593-1, 4. Auflage 2001, Hardcover, 205 S., € 24.80
- 24 *Klaus Götz: Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung*  
**Band 3: Beispiele aus der Praxis**  
ISBN 3-87988-594-X, 4. Auflage 2001, Hardcover, 141 S., € 22.70
- 25 *Martha Friedenthal-Haase: Ideen, Personen, Institutionen:*  
**Kleine Schriften zur Erwachsenenbildung als Integrationswissenschaft**  
ISBN 3-87988-613-X, 2002, Hardcover, 529 S., € 42.80
- 26 *Klaus Götz (Hg.): Bildungsarbeit der Zukunft*  
ISBN 3-87988-630-X, 2002, Hardcover, 310 S., € 29.80
- 27 *Klaus Götz (Hg.): Personalarbeit der Zukunft*  
ISBN 3-87988-631-8, 2002, Hardcover, 214 S., € 24.80
- 28 *Maximilian Sailer:*  
**Pädagogische Grundlagen betrieblichen Lernens**  
ISBN 3-87988-687-3, 2002, Softcover, 264 S., € 27.80
- 29 *Anton Hahne (Hg.):*  
**Kreative Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung**  
ISBN 3-87988-742-X, 2003, Softcover, 151 S., € 22.80
- 30 *Klaus Götz (Hg.): Vertrauen in Organisationen*  
ISBN 3-86618-042-X, 2006, Softcover, 273 S., € 29.80
- 31 *Jana Leidenfrost: Kritischer Erfolgsfaktor Körper?*  
**Leistung neu denken: Ressourcenpflege im Management**  
ISBN 3-86618-048-9, 2006, Softcover, 402 S., € 34.80
- 32 *Hilda M. M. Fanta:*  
**Selbstbild und Kommunikationsstil erfolgreicher Persönlichkeiten**  
ISBN 3-86618-066-6, 2006, Softcover, 228 S., € 27.80